"ريان هوليداي هو أحد أفضل مفكري جيله، وهذا الكتاب هو أفضل ما قدم حتى الآن".
ستيفن بريسفيلد، مؤلف كتاب "The War of Art"



أكثر الكتب مبيعًا

الغرور هو العدو

ريان هوليداي

مؤلف كتاب *العقبات طريق النجاح* المتصدر لقوائم المبيعات

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
ليست مجرد مكتبة... ...not just a Bookstore

الغرور
هو العدو

الغرور

هو العدو

ريان هوليداي

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
not just a Bookstore

للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٨

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

This edition published by arrangement with **Portfolio/Penguin**, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

EGO IS THE ENEMY

RYAN HOLIDAY

"ريــان هوليداي هو أحد أفضل مفكري جيلــه، وهذا الكتاب هو أفضل ما قدم حتى الآن".

— ستيفن بريسفيلد، مؤلف كتاب *The War of Art*

"لقد قال الكوميديان بيل هيكس إن العالم مدنس بالغرور المحموم. وفــي *هذا الكتــاب*، يكتب ريــان لنا جميعًــا وصفة علاجيــة: التواضع. هذا الكتاب مليء بقصصــ واقتباسات ستساعدك على تغيير سلوكك للأفضــل. وسواء كنت تخطو خطوتــك الأولى أو تعيد الكَرَّةَ من جديد، ستجد هنا ما يفيدك".

— أوستن كليون، مؤلف كتاب *Steal Like an Artist*

"هــذا كتــاب أود أن يقرأه كل لاعب رياضـــي وقائد طموح ورائد أعمال ومفكــر وقائــم بأعمــال؛ فريان هوليــداي هو واحــد من أكثــر الكتَّاب الشباب الواعدين في جيله".

— جورج ريفيلينج، مدرب كرة سلة كُرم بوضع اسمه بقاعة المشاهير، ومدير معسكرات إنترناشيونال باسكتبول التابعة لشركة نايكي

"أرى ذلك التكبر الســام النـاجم عن الغرور كل يوم، ويدهشــنـي دائمًا كيف يدمر هذا الغرور مساعي إبداعية واعدة كثيرة. اقرأ هذا الكتاب قبل أن يدمرك أو يدمر المشروعات والأشخاص الذين تحبهم. وتدبره بنفســ درجــة اهتمامــك بتنفيذ نظام تماريــن ملائم وتنــاول الطعام بطريقة صحيحة. إن الرؤى المتعمقة لريان لا تقدر بثمن".

— مارك إيكو، مؤسس شركة إيكو أنليمتيد، ومجلة كومبليكس

"ليس لديَّ الكثير من القواعد التي أتبعها في الحياة، لكن هناك قاعدة لا أكسـرها أبدًا: إذا كتب ريان هوليداي كتابًا، فإنني أقرؤه بمجرد أن أحصل عليه".

— بريان كوبلمان، سيناريست ومخرج هذه الأفلام *Rounders, Ocean's Thirteen, Billions*

"في كتابه الجديد، يهاجم ريان هوليداي أكبر عقبة تقف أمام التفوق والنجـاح الحقيقي فـي الحياة، وهـي غرورنا النهـم. وبطريقة ملهمة وعمليـة في الوقت ذاته، يعلمنـا كيف نتحكم في هـذا الوحش الكامن بداخلنا ونروضه كي يتسنى لنا التركيز على الأشياء المهمة بحق والتي تعني تقديم أفضل عمل ممكن".

— روبرت جرين، مؤلف كتاب *Mastery*

"عـادة مـا يقـال لنـا إنه مـن أجـل تحقيـق النجاح، نحـن بحاجة إلـى الثقـة. بطريقة صـريحة ومختلفـة، يتحدى ريـان هوليداي ذلك الافتراض، ملقيًا الضـوء على كيفية اكتسـابنا للثقة من خلال السـعي نحو شيء أكبر من نجاحنا".

— أدم جرانت، مؤلف كتابي *الأخذ والعطاء** و *Originals*

"مـرة أخرى يثير ريـان هوليداي الجدل من أجـل القراء الراغبين في تحدي أنفسـهم ومواجهة الأسئلة الصـعبة لعصرنا. وبهذا الكتاب سـيجد كل قارئ الحقائق وثيقة الصـلة بحياة كل منا. قد يكون الغرور عـدوًّا إذا لم نكن مسـلحين بالـرؤى التحذيرية من التاريـخ والوثائق

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

الأثرية والفلسـفة. فكما قيل لأحد رجال الدين: "أمسك بالكتاب واقرأ لأن الإعراض عن القراءة يعني السماح للعدو بأن يُشعرك بالخضوع".

— د. درو بنكسي، مقدم برنامجي *Dr. Drew on Call, Loveline* على قناة إتش إل إن

"فـي هذا العصـر الذي يسـعى فيه الجميـع إلى الإشـباع الفوري، أصـبحت فكرة النجاح مشـوهة - فالكثيرون يؤمنون بـأن الطريق إلى أهدافهم عبارة عن خط مسـتقيم. كلاعبة محترفة سابقًا، يمكنني أن أقول لك إن الطريق ليس خطًّا مستقيمًا على الإطلاق، بل إنه يتكون في الحقيقة من تحولات وانعطافات ومرتفعات ومنخفضات. وهذا يتطلب منك أن تعكف على العمل. لقد أصاب ريان هوليداي كبد الحقيقة بهذا الكتـاب، مذكـرًا إيانا بأن النجـاح الحقيقي يكمن فـي الرحلة وعملية التعلم. أتمنى لو أنني كنت أمتلك هذا الكتاب الثمين كمرجع لي عندما كنت أمارس لعبة كرة القدم".

— لوري ليندسي، لاعبة سابقة بالفريق القومي النسائي لكرة القدم في الولايات المتحدة

"لقد حصـلت الفلسفة على سمعة سيئة، لكن ريان هوليداي يعيدها إلـى مكانها الصـحيح في حياتنا. وهذا الكتاب - الممتلئ بالقصـص والإسـتراتيجيات والدروس التي لا تنسى - يناسب تمامًا كل من يسعى للنجاح والإنجاز. وليس من المبالغة أن أقول إنك بعد أن تنهي قراءته، لن تفتح الحاسب المحمول وتجلس للعمل بالطريقة نفسها مرة أخرى".

— جيمي سوني، محرر إداري سابق بمدونة وموقع *هافينجتون بوست*، ومؤلف كتاب *Rome's Last Citizen*

"أود أن أنتزع كل صفحة وأستخدمها كورق حائط لأذكر نفسي على نحو مستمر بالتواضع والعمل المطلوب لتحقيق النجاح بحق. ففي هوامش نسختي، كتبت هذه الرسالة نفسها مرارًا وتكرارًا - " قبل الحصول على الميدالية الذهبية". لقد أعادني هذا الكتاب الملهم إلى التواضع وأخلاقيات العمل التي قادت إلى فوزي في الأولمبياد".

— تشاندرا كراوفورد، الحائزة على ميدالية ذهبية في الأولمبياد

"يا له من كتاب قيم لمن هم في مراكز السلطة! لقد جعلني هذا الكتاب قاضيًا أفضل".

— السيد فريدريك بلوك، قاضي دائرة بالولايات المتحدة،

ومؤلف كتاب *Disrobed*

الغرور

هو العدو

مؤلفات أخرى لريان هوليداي

*العقبات طريق النجاح: تحويل الانكسارات إلى انتصارات**

Growth Hacker Marketing: A Primer on the Future of PR, Marketing and Advertising

.Trust Me, I'm Lying: Confessions of a Media Manipulator

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

لا تعتقــد أن من يحاول التخفيـف عنك يعيش حياة بلا متاعب وســط الكلمات البسيطة والهادئة التي تمنحك شــعورًا بالارتياح أحيانًا، بل إن حياته مليئة بالكثير من الصــعوبات والأحزان وقد تكون أكثر بؤسًا من حياتك. فلولا ذلك، لما استطاع هذا الشخص أبدًا أن يجد تلك الكلمات التي تشعرك بالراحة.

— راينر ماريا ريلكه

المحتويات

الجزء ٢. النجاح

الجزء ٣. الفشل

التمهيد المؤلم

هذا ليس كتابًا عنـي، لكن بما أنـه كتاب عن الغرور، سـأتناول السؤال الذي سأكون منافقًا إن لم أفكر فيه.

من أنا كي أؤلف هذا الكتاب؟

إن قصـتي ليسـت لها أهميـة كبيرة بالنسـبة للدروس التالية في الكتاب، لكني أود سـردها باختصار هنا في البداية من أجل هدف ما؛ فأنـا تعاملت مـع الغرور فـي كل مرحلة من مراحله علـى مدار حياتي القصيرة: الطموح، النجاح، الفشل. وهكذا دواليك.

عندما كنت في التاسـعة عشـرة من عمري، تركت الجامعة؛ لأنني شـعرت بوجود بعض الفرص المذهلة التي سـتغير مسار حياتي، فلقد تنافس المرشـدون على جذب اهتمامي، وقاموا بإعدادي كتلميذ لهم. وقد تنبأ لي الجميع بمستقبل مشرق، وكانوا يعتبرونني *الشاب الواعد*. هكذا أتاني النجاح سريعًا.

بعـد أن أصـبحت أصـغر مديـر تنفيـذي فـي وكالة بيفرلـي هيلز لإدارة المواهب، أسـهمت في التعاقد والعمـل مع عدد من فرق الروك الشـهيرة، وقدمت استشـارات لكتب بيع منها ملايين النسخ، وأسست

لونها الأدبي الخاص بها. عندما بلغت من العمر واحدًا وعشرين عامًا، تم تعييني خبيرًا إستراتيجيًّا لشركة أمريكان أباريل التي كانت حينئذ إحدى أجرأ ماركات الموضة في العالم. وبعد وقت قصير أصبحت مدير التسويق بها.

وفي سن الخامسة والعشرين، نشرت أول كتاب لي - وهو كتاب حقق أعلى المبيعات على الفور و أثار أيضًا جدلًا واسعًا - مع وضع صورة لوجهي بشكل بارز على الغلاف. وحصلت إحدى شركات التصوير على حقوق عمل برنامج تليفزيوني عن حياتي. وفي الأعوام القليلة التالية، تراكمت العديد من زخارف النجاح: سلطة، برنامج عمل، دار نشر، موارد، أموال، بل وحتى القليل من سوء السمعة. وفي وقت لاحق، بنيت شركة ناجحة معتمدًا على تلك الأصول، وعملت بهذه الشركة مع عملاء معروفين، وكانوا يدفعون مبالغ طائلة، وقمت بأعمال أهلتني فيما بعد للتحدث في المؤتمرات والفعاليات المبهرة.

ومع النجاح يأتي الإغراء بأن تحكي لشخص ما قصة رائعة، أن تجعل الأمور شائقة، أن تتغاضى عن ذكر ضربات الحظ، وتضيف أسطورة معينة إلى القصة. أنت تعرف تلك الرواية المثيرة عن الكفاح البطولي من أجل العظمة ومواجهة كل الصعوبات: النوم على الأرض، غضب الوالدين منك، المعاناة من أجل طموحك. إنه نوع من السرد القصصي حيث في النهاية تصبح موهبتك هي هويتك وتصبح إنجازاتك هي قيمتك.

لكن قصة مثل هذه لن تكون أمينة أو مفيدة على الإطلاق. ولقد أحجمت عن ذكر الكثير وأنا أحكي لك قصتي الآن، ومن الأشياء التي حذفتها بشكل عام التوترات والإغراءات؛ فالإخفاقات الموجعة

والأخطـاء - جميـع الأخطـاء - لم يتـم ذكرها من أجـل التركيز على الأمور الرئيسـية؛ فهناك أوقات لا أفضـل الحديث عنها مثلًا: الهجوم الحاد العلني من شخص كنت أقدره، وهو الأمر الذي سحقني في ذلك الوقـت لدرجة أنه قد تم نقلي لاحقًا إلى غرفة الطوارئ؛ أو اليوم الذي فقدت فيه أعصابي ودخلت إلى مكتب مديري وأخبرته بأنني لا أستطيع إنجـاز العمـل وأنني عائد إلى الكلية - وكنت أعنـي ذلك؛ فترة تحقيق أعلى المبيعات التي تنقضـي سريعًا، وكم هي قصيرة (أسبوع واحد)؛ حفل توقيع الكتاب الذي لم يحضـره سوى *شخص واحد*؛ الشركة التي أسسـتها دمرت نفسها واضـطررت لإعادة بنائها. حدث ذلك مرتين. هذه هي فقط بعض اللحظات التي أحجمت عن ذكرها.

ولا تمثل هذه الصـورة الشـاملة إلا جزءًا صـغيرًا من حياة المرء، لكنهـا على الأقـل تتناول الكثير من الأمور المهمـة - على الأقل الأمور المهمة في هذا الكتاب: الطموح والإنجاز وأوقات المحن.

أنا شخص لا يؤمن بالتحول المفاجئ؛ إذ إنه لا توجد لحظة واحدة تغير الشخص، بل هناك لحظات كثيرة تعمل على تغييره. فخلال فترة امتدت حوالي سـتة أشـهر في عام ٢٠١٤، بدا أن تلك اللحظات حدثت جميعها تباعًا.

أولًا، كانـت شـركة أمريـكان أباريـل - حيـث أنجـزت الكثير من أفضـل أعمالي - تترنح على حافة الإفلاسـ، ومدينة بمئات الملايين من الدولارات؛ فلم يتبق من كيانها السـابق سـوى قشـرته الخارجية. كمـا تم طـرد مؤسسـها - الذي كان محـل إعجابي العميـق منذ كنت شابًا - بشكل غير رسمي من قِبل أعضاء مجلس إدارته الذين اختارهم بنفسـه، لتصـل به الحال أن ينام على الأريكة بمنزل أحد أصـدقائه.

كما أن وكالة المواهب التي اكتسبت من خلالها مكانة مرموقة كانت في موضع مشابه؛ إذ كان يلاحقها قضائيًّا بلا هوادة عملاء تدين لهم الوكالة بمبالغ طائلة. وبدا على أحد معلميَّ أنه ينهار في الوقت نفسه تقريبًا، وانهارت معه علاقتي به.

فهؤلاء هم الأشخاص الذين أثروا في تشكيل حياتي، الأشخاص الذين كانوا محل احترامي وإعجابي وتدربت تحت قيادتهم. وكان استقرارهم - ماديًّا وعاطفيًّا ونفسيًّا - ليس شيئًا مسلمًا به فحسب بالنسبة لي، بل كان أمرًا مركزيًّا لوجودي وإحساسي بقيمتي. ورغم ذلك، كانوا ينهارون أمامي الواحد تلو الآخر.

كنت مستنفدًا، أو هكذا شعرت. فكرة أن تغير رغبتك من كونك تريد طوال حياتك أن تكون مثل شخص ما لتجد نفسك لا تريد *أبدًا* أن تكون مثله، تعتبر بمثابة صفعة قوية لا يمكن أن تستعد لها.

ولم أكن أنا نفسي معافى من لحظات الانهيار هذه، وعندما استطعت على الأقل تحمل الموقف، بدأت مشكلات كنت قد تجاهلتها في حياتي في الظهور.

على الرغم من نجاحاتي، فإنني وجدت نفسي مرة أخرى في المدينة التي بدأت منها، مجهدًا ومثقلًا بالعمل، بعد أن تخليت عن الكثير من الحرية التي عملت جاهدًا للحصول عليها، كان ذلك لأنني لم أستطع أن أرفض المال والإثارة الناجمة عن أزمة مفيدة؛ فقد كان جرحي غائرًا لدرجة أن أقل إزعاج أتعرض له يدخلني في نوبة غضب جامحة لا تخفف عني شيئًا. وأصبح عملي عبئًا بعدما كان في السابق أمرًا يسيرًا. وانهار إيماني بنفسي وبالآخرين، كما انهارت جودة حياتي.

أتذكر وصـولي المنزل بعد أسابيع من السفر ، وكنت مصابًا بنوبة هلع شديدة؛ لأن الواي فاي لم يكن يعمل حيث أخذت أردد في نفسي - *إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكتروني هذه. إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكترونـي هذه. إذا لم أبعث رسـائل البريـد الإلكتروني هذه. إذا لم أبعث رسائل البريد الإلكتروني هذه...*

أنت تعتقد أنك تفعل ما يفترض عليك القيام به، والمجتمع يكافئك من أجل هذا. لكنك فجأة تشـاهد زوجتك المستقبلية تخرج من الباب لأنك لم تعد الشخص الذي كنت عليه في السابق.

كيف يحدث شـيء مثل هـذا؟ كيف يمكن أن تنتقل من إحساسـك بأنـك في يوم ما تقف على أكتاف العمالقـة، ثم في اليوم التالي تنتزع نفسك من بين أنقاض عدة انفجارات، محاولًا أن تلملم شتات نفسك.

ورغم ذلك، فإن إحدى فوائد تلك اللحظات العصيبة أنها أجبرتني علـى إدراك حقيقـة أننـي كنت مدمنًـا للعمل. ولم يكن هـذا من قبيل وصفك لشخص ما قائلًا: "أوه، إنه يعمل أكثر من اللازم"، أو "استرخ وأوقف العمل"، لكن الأمر كان أشبه بقولك: "إذا لم يبدأ في الاهتمام بنفسه والظهور بشكل مهندم، فسيموت مبكرًا". لقد أدركت أن الزخم والقوة الدافعة التي جعلتني أنجح في وقت مبكر جدًّا كان لهما ثمن عليَّ أن أدفعـه - كمـا دفعه الكثيرون غيري. لم يكـن الأمر متعلقًا على نحو كبير بكم العمل، بل بالدور الهائل الذي يلعبه في عملية تقييمي لنفسي. لقد كنت محاصـرًا تمامًا بمـا يدور بذهني من أفكار بحيث أصـبحت أسـيرًا لها. وكانت النتيجة سلسلة مستمرة من الألم والإحباط، وكنت بحاجة لمعرفة السبب - ما لم أكن أريد أن أنكسر بالطريقة المأساوية نفسها.

على مدار وقت طويل، كباحث وكاتب، درست التاريخ وعالم الأعمال. ومثل أي شيء يتضمن أحوال الناس، إذا شاهدناه على مدار فترة زمنية طويلة بما يكفي، ستبدأ مشكلات عامة في الظهور. هذه هي الموضوعات التي كنت مفتونًا بها على مدار فترة طويلة، ويأتي في مقدمتها الغرور.

إن الغرور وآثاره ليست أشياء غريبة عليَّ، بل إنني في الواقع كنت أجري أبحاثًا من أجل هذا الكتاب لمدة عام تقريبًا قبل وقوع الأحداث التي سردتها لك؛ لكن تجاربي المؤلمة في هذه الفترة جعلتني أركز على المفاهيم التي كنت أدرسها بطرق لم أكن أستطيع فهمها مطلقًا قبل ذلك.

لقد أتاحت لي أن أرى الآثار السيئة للغرور ليس فقط في نفسي أو عبر صفحات التاريخ، لكن في الأصدقاء والعملاء والزملاء، الذين كان يحتل بعضهم أعلى المناصب بالعديد من المجالات. لقد كلف الغرور الأشخاص الذين أعجب بهم مئات الملايين من الدولارات، ومثل سيزيف بالأسطورة الإغريقية، جعلهم ينحدرون بعيدًا عن أهدافهم بالطريقة نفسها التي حققوها بها. أنا على الأقل ألقيت نظرة خاطفة على هذا الجرف الذي ينحدرون من فوقه.

وبعد أشهر قليلة من إدراكي هذا، وشمت عبارة "الغرور هو العدو" على ساعدي الأيمن. لا أعلم من أين جاءت الكلمات، ربما من كتاب قرأته منذ مدة طويلة جدًّا، لكنها كانت على الفور مصدر عزاء وتوجيه. وعلى ذراعي اليسرى، من مصدر لا أتذكره أيضًا، كتبت: "العقبة هي الطريق". هاتان هما العبارتان اللتان أدرسهما الآن، وكل يوم، وأستخدمهما لتوجيه القرارات في حياتي. وتقع عيناي عليهما

وأنا أسبح وعندما أتأمل وعندما أكتب وعندما أخرج من الحمام في الصباح، وكلتاهما تعدانني - وتحذرانني - لاختيار المسار الصحيح في أي موقف قد أواجهه.

لقد ألفت هذا الكتاب ليس لأنني اكتسبت بعض الحكمة التي أشعر بأنني مؤهل لأن أنصح بها، وإنما لأنه الكتاب الذي تمنيت لو أنه كان موجودًا خلال فترات التحول المصيرية في حياتي. وحين كان، مثل الجميع، يطلب مني الرد على أهم الأسئلة التي يمكن أن يسألها الشخص لنفسه في الحياة: ماذا أريد أن أكون؟ وما المسار الذي سأسلكه؟ (*ما نوع الحياة التي ينبغي أن يقودها المرء؟*).

ولأنني وجدت أن هذه الأسئلة خالدة وعامة، حاولت أن أعتمد في هذا الكتاب على الفلسفة والأمثلة التاريخية بدلًا من حياتي الشخصية.

بينما تمتلئ كتب التاريخ بقصص العباقرة المهووسين والحالمين الذين أعادوا تشكيل العالم بتصورهم الخاص وبقوة مطلقة وغير عقلانية بالفعل، فإنني وجدت أنك إذا قمت بالبحث فستجد أن التاريخ صنعه أيضًا أفراد حاربوا غرورهم في كل خطوة، وتحاشوا الأضواء، ووضعوا أهدافهم الأسمى فوق رغبتهم في كسب الشهرة. إن الاهتمام بهذه القصص وإعادة سردها مثَّلا طريقتي في تعلمها واستيعابها.

مثل كتبي الأخرى، تأثر هذا الكتاب بشدة بالفلسفة الرومانية وبالتأكيد بكل المفكرين العظماء القدامى؛ فأنا أقتبس منهم الكثير في كل كتاباتي بقدر ما اعتمدت عليهم طوال حياتي. فإذا كنت ستستفيد من هذا الكتاب في أي شيء، فسيرجع الفضل في ذلك لهم وليس لي.

لقد قال الخطيب ديموستيني ذات مرة: إن الفضيلة تبدأ بالفهم وتتحقق بالشجاعة؛ لذا يجب أن نبدأ برؤية أنفسنا والعالم من منظور

جديـد للمرة الأولى. ثم يجب أن نحـارب لنكون مختلفين ونحارب من أجل أن نبقى مختلفين ـ وهذا هو الجزء الأصـعب. لا أعني أنك ينبغي أن تكبح أو تسـحق كل ذرة من الغـرور في حياتك ـ أو أن القيام بذلك ممكن أيضًـا. ما ورد بالكتاب هو مجرد تذكير، قصص أخلاقية لإثارة دوافعنا الأصلح.

فـي كتـاب *الأخلاق* الشـهير لـ أرسـطو، يسـتخدم تشـبيه القطعة الخشـبية المعوجة لوصف الطبيعة البشرية. ولكي يمنع النجار الماهر الاعوجاج أو الانحناء، فإنه يسـتخدم الضـغط في الاتجاه المعاكس ـ أساسًـا، يثنيها لتأخذ شكل الخط المستقيم. وبعد مرور آلاف السنين عَبَّـرَ إيمانويـل كانت عن غضـبه قائلًا: "مـن قلب الطبيعة البشـرية المعوجة لا يمكن أن يستقيم أي شيء". بالطبع قد لا نتحلى بالاستقامة التامة أبدًا، لكن يمكننا أن نسعى لنصبح *أكثر استقامة* مما نحن عليه الآن.

من اللطيف دائمًا أن يصل إليك الشعور بالتميز أو القوة أو الإلهام. لكنّ هذا ليس الهدف من تأليف هذا الكتاب. بدلًا من ذلك، لقد حاولت أن أرتب هذه الصفحات بحيث ينتهي بك الأمر بالوصول للحالة نفسها التي وصلت إليها حين أنهيت كتابته: بمعنى أنك لن تفكر في نفسك إلا قليلًا. آمل ألا تركز بدرجة كبيرة على القصة التي تحكيها عن سماتك المميـزة، ونتيجة لذلك، سـتتحرر *لإنجـاز* العمل المغيـر للعالم الذي عزمت أن تنجزه.

الغرور

هو العدو

مقدمة

أول مبدأ هو أنك يجب ألا تخدع نفسك ـ علمًا بأنك أسهل شخص يمكن خداعه.

ـــ ريتشارد فاينمان

ربما تكون شابًا ويملؤك الطموح، أو ربما تواجه بعض الصعوبات. أو تكون قد جنيت أول مليونين من الأموال لك، أو أبرمت أول صفقة لك، أو تم اختيارك لتنضم إلى النخبة، أو حققت الكثير من الإنجازات التي ستكفيك حتى آخر العمر. ربما تكون مذهولًا لاكتشافك مدى الفراغ الذي يعيش فيه المنتمون للطبقات العليا، أو ربما تكون مسئولًا عن قيادة الآخرين في الأزمات، أو ربما تكون قد فصلت من عملك مؤخرًا، أو تكون قد وصلت إلى الحضيض.

أيًّا كانت الظروف التي تعيشها وأيًّا كان ما تفعله، فإن ألد عدو لك يعيش بداخلك بالفعل: غرورك.

قد تفكر في قرارة نفسك قائلًا: "ليس أنا، لم يصفني أحد من قبل بأنني نرجسي". ربما كنت تعتبر نفسك دائمًا شخصًا متزنًا جدًا.

لكــن بالنســبة للأفــراد الذيــن لديهم طموحــات، ومواهــب، ودوافع، وقــدرات كامنـــة يريدون اســتغلالها، يكــون الغرور متوقعًــا. على وجه الدقــة، إن ما يجعلنـــا واعدين جــدًا كمفكرين، ومنجزيــن، ومبدعين ورواد أعمال، وما يدفعنا للوصول لأعلى المستويات في تلك المجالات، يجعلنا فريسة سهلة لهذا الجانب الأكثر ظلمة من النفس البشرية.

وبالتالــي هــذا ليــس كتابًا عــن الغــرور بالمعنى الفرويــدي؛ فلقد كان "فرويــد" يميل إلى تفســير الغــرور عن طريق التشــبيه - الخيال الــذي يمتطــي الحصـــان، دوافعنا غيــر الواعيــة هي الحصـــان بينما الغــرور هو الخيال الذي يحاول أن يوجه الحصـــان. ويســتخدم علماء النفس المعاصــرون، على الجانب الآخر، كلمة "الأناني" للإشارة إلى أشــخاص يركزون على أنفســهم على نحو خطير ويتجاهلون الآخرين. كل هذه التوصيفات حقيقية تمامًا، لكنها ليست ذات قيمة خارج الإطار الإكلينيكي.

إن الغرور الذي نراه عادة يوصــف بتعريف أبسط من ذلك: اعتقاد غير صــحيح بأهميتنا، الغطرســة، الطموح الأناني. وهذا هو التعريف الذي سيســتخدم في هذا الكتاب. إنه هذا الطفل المشــاكس داخل كل شــخص، الطفــل الذي يختار الحصــول على ما يريد على حســاب أي شــيء أو أي شــخص آخر؛ فالغرور هو الحاجة إلى أن تكون *أفضل من* فــلان، أو أن *تحظى* بالمزيد من كذا، أو أن *تتميز* بشــيء ما، بصــرف النظر عن أية منفعة مقبولة . إنه الإحســاس بالأفضــلية واليقين الذي يتجاوز حدود الثقة والموهبة.

ويظهر الغرور حين يكون الانطباع الشخصي عن أنفسنا وعن العالم مبالغًا فيه لدرجة أنه يبدأ في تشويه الحقيقة التي تحيط بنا، على حد

وصف مدرب فرق كرة القدم الأمريكية "بيل والش": "حين تتحول الثقة بالنفس إلى غطرسة، ويتحول تأكيد الذات إلى عناد، ويتحول الاعتداد بالنفس إلى شراسة جامحة". هذا هو الغرور، كما حذر الكاتب "سيريل كونولي"، "يسحبنا إلى أسفل مثل قانون الجاذبية".

وبهذه الطريقة، يكون الغرور هو العدو لما تريده وما تملكه: عدو إتقان المهارة، وعدو الرؤية الإبداعية الحقيقية، وعدو التناغم في العمل مع الآخرين. وكذلك عدو كسب الولاء والدعم، وعدو الاستمرارية، وعدو تكرار نجاحك والحفاظ عليه. إنه يبعد المكاسب والفرص، ويجذب الأعداء والأخطاء؛ فهو يجعلك كالمستجير من الرمضاء بالنار.

معظمنا نعتبر غير "نرجسيين"، لكن الغرور موجود في أصل كل مشكلة وعقبة يمكن تصورها، بدءًا من سبب عدم تمكننا من الفوز ووصولًا إلى سبب احتياجنا إلى الفوز طوال الوقت وعلى حساب الآخرين. وبدءًا من لماذا لا نمتلك ما نريده ووصولًا إلى لماذا بعد أن امتلكنا ما نريده يبدو أنه لا يجعلنا نشعر بأي تحسن.

لكننا لا نرى الأمر عادة بهذه الطريقة، بل نعتقد أن المسئولية فيما نعانيه من مشكلات تقع على عاتق شيء آخر (في أكثر الأحيان، تقع على عاتق أشخاص آخرين). إننا، كما قال الشاعر "لوكريتيوس" قبل بضعة آلاف من السنين، نعتبر تجسيدًا للمثل القائل: "رجل مريض لا يعلم سبب مرضه". وخصوصًا الناجحين الذين لا يمكنهم رؤية ما يمنعهم الغرور من تحقيقه؛ لأن كل ما يستطيعون رؤيته هو ما فعلوه.

ومع كل طموح وهدف لدينا - كبيرًا كان أو صغيرًا - يحاول الغرور إحباطنا خلال رحلتنا التي بذلنا كل شيء للانطلاق فيها.

شَبَّه المدير التنفيذي الرائد "هارولد جينين" الأنانية بإدمان الكحوليات: "الأناني لا يفقد اتزانه ولا يبعثر الأشياء من فوق مكتبه. ولا يتلعثم ولا يهذي بكلام غير مفهوم. وإنما يزداد تكبره، وبعض الأشخاص، لجهلهم بالسبب وراء هذا السلوك، يخطئون في فهم تكبرهم ويظنون أنه شعور بالقوة والثقة بالنفس". ويمكنك القول إن المغرورين يبدأون في فهم أنفسهم على نحو خطأ أيضًا، غير مدركين للعدوى التي التقطوها أو لكونهم يدمرون أنفسهم باتصافهم بهذا الغرور.

لو كان الغرور هو الصوت الذي يقول لنا إننا أفضل مما نحن عليه في الواقع، فإنه يمكننا قول إن الغرور يعرقل النجاح الحقيقي بمنع الاتصال المباشر والصادق بالعالم المحيط بنا؛ فقد وصف أحد الأعضاء الأوائل لجمعية المدمنين المجهولين الغرور بأنه "انفصال واعٍ عن...". عن ماذا؟ عن كل شيء.

إن الطرق التي يبرز من خلالها هذا الانفصال بصورة سلبية تعتبر كثيرة؛ فنحن لا يمكننا العمل مع الآخرين إذا وضعنا حواجز. لا يمكننا أن نغير العالم إذا لم نفهمه أو نفهم أنفسنا. ولا يمكننا أن نحصل على تقييم أو نتلقاه إذا افتقرنا إلى القدرة على سماعه من المصادر الخارجية أو إذا أظهرنا عدم رغبة في ذلك. لا يمكننا إدراك الفرص - أو صنعها - إذا كنا نعيش بداخل خيالنا الجامح ولا نرى ما هو متاح أمامنا. بدون تقدير دقيق لقدراتنا مقارنة بالآخرين، فما نملكه ليس الثقة بل الوهم. إذن كيف يفترض بنا أن نتواصل، أو نحفز أو نقود الآخرين إذا لم نتمكن من فهم احتياجاتهم - لأننا فقدنا التواصل مع أنفسنا؟

تصـــوغ الفنـانة "مارينا أبراموفيتش" الأمر بشــكل مباشــر قائلة: "إذا بدأت تؤمن بعظمتك، فستكون هذه نهاية إبداعك".

فهنــاك شـــيء واحد يجعــل الغــرور موجــودًا دائمًــا - الراحة. إن الســعي من أجل إنجاز عمل رائع - ســواء كان في الرياضات أو الفنون أو الأعمــال - يكون مخيفًا عــادة. ويخفف الغرور من هذا الخوف؛ فهو يسكِّن الشــعور بعدم الأمان.. فعن طريق اســتبدال الأجزاء العقلانية والواعيــة بأنفســنا البشــرية لتحل محلها الغطرســة والاســتغراق في الذات، يقول لنا غرورنا ما نريد سماعه، متى أردنا أن نسمعه.

لكنه حل قصير الأمد وله عواقب طويلة الأمد.

الغرور كان موجودًا دائمًا، وزادت حدته الآن.

الآن تزيــد ثقافتنا، أكثر من أي وقت مضـــى، مــن حدة الغرور. لم يكن الحديث عن أنفســنا وتعظيم شــأننا بهذه الســهولة مــن قبل. ويمكننا اليــوم أن نتباهى بأهدافنــا أمام ملايين من المعجبيــن والمتابعين - أشــياء لــم يعتدها إلا نجــوم الروك وبعضــ رجال الديــن. ويمكننا أن نتابع أشخاصًــا يكونون محل إعجابنا علــى موقع تويتر ونتفاعل معهم، ويمكننا أن نقرأ كتبًا ونتصــفح مواقع ونشــاهد محادثات تيد، ونستقي الإلهــام والحقيقة كما لم يحدث من قبل (حيث يتوافر تطبيق لذلك). كما يمكننا أن نطلق على أنفســنا مديرين تنفيذيين لشركتنا التي ليس لهــا وجود إلا على الورق. ويمكننا أن نعلــن عن أخبار مهمة على مواقع التواصــل الاجتماعي ومن ثــم تنهال علينا الكثير من رســائل التهنئة. ويمكننا أن ننشر مقالات عن أنفسنا في المنافذ التي كانت في السابق مصادر للكتابة الصحفية الموضوعية.

إن بعضـنا يقوم بذلك بدرجة أكبر من غيره. لكن الأمر يختلف في النسب وحسب.

وإلـى جانـب التغيرات التـي طرأت علـى التكنولوجيـا، يُطلب منا دومًا أن نؤمـن بتفردنـا أكثر من أي شـيء آخر، أن نكـون طموحين، وأن يكون مسـتوى معيشـتنا مرتفعًا وأن تكون ذكرانـا خالدة وأن نكون "جريئيـن جدًّا". كما نعتقد أن النجـاح يتطلب رؤية جريئة أو خطة شـاملة - في النهاية، هذا هو الشيء الذي من المفترض أن يحظى به مؤسسـو هذه الشـركة أو فريق البطولة هذا. (لكن هل هم كذلك؟ هل هم كذلك بالفعل؟) نرى في وسـائل الإعلام الشخصيات المتغطرسة والشخصيات الناجحة، ورغبة شديدة منا في تحقيق نجاحات، نحاول أن نعيد تشكيل السلوك الصحيح والأوضاع الصحيحة.

وقـد نستشـعر علاقة سـببية لا وجود لهـا، ونفترض أن علامات النجاح لا تختلف عن النجاح نفسـه - وبسـذاجتنا، نخلط بين النتيجة والسبب.

بالطبع، الغرور ناسب البعض، حيث كان الكثير من الرجال والنساء الأشـهر عبر التاريخ نرجسيين على نحو معروف، لكنه أيضًا تسبب في الكثيـر مـن الإخفاقات، في الحقيقة لقد تسـبب في فشـل العديد من الشخصـيات. لكن نحن هنـا أمام ثقافة تدفعنـا للمخاطرة. يجب أن نغامر، متجاهلين المخاطر.

أينما تكن، يتواجد الغرور أيضًا.

فـي أيـة فتـرة فـي الحيـاة، يجـد الأشـخاص أنفسـهم فـي إحـدى مراحـل ثـلاث: نطمح إلى شـيء - محاولين إحداث تأثيـر في الكون.

أو حققنا النجاح - ربما القليل من النجاحات، وربما الكثير من النجاحات. أو فشلنا - مؤخرًا أو باستمرار. وقد يمر معظمنا بهذه المراحل على نحو متغير - نطمح لتحقيق شيء ما إلى أن ننجح، وننجح إلى أن نفشل أو إلى أن نطمح لتحقيق المزيد من الأشياء، وبعد أن نفشل يمكننا أن نبدأ في السعي لتحقيق شيء آخر أو لتحقيق النجاح مرة أخرى.

إن الغرور هو عدو كل خطوة في هذا الطريق؛ بمعنى أن الغرور هو عدو البناء، وعدو الحفاظ على ما بنيته وعدو التعافي. وحين تأتي الأشياء بسرعة وبسهولة، قد يكون هذا الغرور مقبولًا. لكنه لن يكون مقبولًا في أوقات التغيير، ومواجهة الصعوبات ...

وبالتالي، الأجزاء الثلاثة التي تم ترتيب الكتاب وفقًا لها هي: الطموح، والنجاح، والفشل.

إن الهدف من هذا الترتيب بسيط: مساعدتك على كبح جماح الغرور في وقت مبكر قبل أن تترسخ العادات السيئة، وأن تستبدل التواضع والانضباط بإغراءات الغرور والانضباط عندما نحقق النجاح، وزيادة القوة والتحمل بحيث عندما يخونك الحظ، لا تجعل الفشل يحطمك. باختصار، سيساعدنا هذا الترتيب على:

- أن نكون متواضعين في طموحاتنا
- أن نكون معطائين في نجاحنا
- أن نتعافى من فشلنا

هذا لا يعني أنك لست شخصًا فريدًا من نوعك ولا تملك شيئًا رائعًا لتسهم به في حياتك القصيرة على هذا الكوكب. ولا يعني أيضًا

أنـه ليس هناك مجـال لتجاوز حدود الإبـداع، أو للابتكار، أو للشـعور بالإلهام أو للسعي إلى تغيير طموح حقًا وإبداع من نوع ما. على النقيض من ذلك، فإنه لكي نقوم بهذه الأشـياء بصـورة صحيحة ونتحمل تلك المخاطر فإننا نحتاج إلى التوازن. فكما قال "ويليام بين" أحد أعضاء جمعية الكويكرز: "المباني التي تكون في مهب الريح تحتاج إلى أساس قوي".

بالتالي، ماذا الآن؟

هـذا الكتاب الـذي بين يديـك يتمحور حـول افتراض واحـد تفاؤلي: غـرورك ليس قوة أنت مجبرٌ على إشـباعها فـي كل خطوة. بل يمكنك التحكم فيه. ويمكنك توجيهه.

في هذا الكتاب، سندرس أفرادًا مثل "ويليام تيكومسيه شيرمان"، و"كاثريـن جراهام"، و"جاكي روبنسـون"، و"إليانور روزفلت"، و"بيل والش"، و"بنجامين فرانكلين"، و"بيليسـاريوس"، و"أنجيلا ميركل"، و"جورج سـي. مارشـال". هل كانوا سـيحققون ما حققوه - من إنقاذ الشـركات المتعثرة، وتطوير فنون الحرب، وإنهاء التمييز العنصـري في رياضـة البيسـبول، وإحداث ثورة في أسـلوب الهجوم لرياضة كرة القدم، والوقوف في وجه الطغيان وتحمل المصـائب بشـجاعة - ماذا لـو كان الغرور قـد تركهم غير مؤهلين ومسـتغرقين فـي ذاتهم؟ كان إحساسـهم بالواقع ووعيهم - هذا الإحساس سبق أن قال عنه المؤلف والخبيـر الإسـتراتيجي "روبـرت جرين" إننـا يجب أن ننجـذب إليه ونفتن به مثلما ينجذب العنكبوت لشـبكته - هـو جوهر فنهم العظيم،

وكتاباتهم الرائعة، وتصميمهم البديع، وأعمالهم العظيمة، وتسويقهم الناجح، وقيادتهم الرائعة.

ما نكتشفه حين ندرس هؤلاء الأفراد هو أنهم كانوا مؤهلين، وحذرين، وصادقين باستمرار. وهذا لا يعني أن أحدهم كان كاملًا ولم يكن يشعر بالغرور. لكنهم عرفوا كيف يكبحونه، وأين يوجهونه، وكيف يحتوونه عندما يكون ملحوظًا. كانوا عظماء لكن متواضعين.

انتظر، لكن فلانًا وفلانًا كان يملؤهم الغرور وكانوا ناجحين. ماذا عن ستيف جوبز؟ وماذا عن كاني وست؟

يمكننا أن نحاول تبرير أسوأ سلوك من خلال الإشارة إلى الأشخاص الذين يعتبرون من شواذ القاعدة. لكنه لا أحد يحقق نجاحًا فعليًّا لأنه موهوم، أو مستغرق في ذاته أو منعزل. حتى لو كانت هذه الصفات مرتبطة أو ملازمة لأفراد مشهورين معينين، ستجد لديهم كذلك بضع صفات أخرى: الإدمان، وإيذاء (أنفسهم والآخرين)، والاكتئاب والهوس. في الواقع، ما نراه حين ندرس هؤلاء الأشخاص هو أنهم قدموا أفضل ما لديهم في الفترات التي قاوموا فيها تلك النزعات، والاضطرابات والأخطاء. فقط حين يتخلص المرء من الغرور والعقبات يمكنه أن يقدم أفضل أداء له.

ولهذا السبب، سندرس أيضًا أشخاصًا مثل: "هاوارد هيوز"، و"خشايارشا" ملك فارس، و"جون ديلوريان"، و"الإسكندر الأكبر"، والكثير من القصص التحذيرية للآخرين الذين لم يفهموا الواقع، ومن ثم وضحوا لنا ماهية الغرور ومخاطره. وسننظر إلى الدروس المكلفة التي تعلموها والثمن الذي دفعوه عند العيش في بؤس وتدمير

ذاتي. وسننظر إلى عدد المرات التي تأرجح فيها حتى أنجح الأفراد بين التواضع والغرور والمشكلات التي يسببها هذا التأرجح.

حين نتخلص من الغرور، لا يتبقى لنا سوى ما هو حقيقي. فما يحل محل الغرور هو التواضع، تواضع وثقة غاية في القوة. وبما أن الغرور يعتبر مصطنعًا، يمكن لهذا النوع من الثقة أن يتغلب عليه، فيتلاشى الغرور. إن الثقة أمر يكتسب، أما الغرور فيكون باختيار الشخص، ويكون تعجرفه خدعة. من ثم فإن الثقة تقويك والغرور يتلاعب بك. إنه كالفرق بين الشيء قوي المفعول والشيء السام.

فكما سترى في الصفحات التالية، أن الثقة بالنفس حولت جنرالًا متواضعًا يستهان به إلى أعظم محارب وخبير إستراتيجي أمريكي في أثناء الحرب الأهلية الأمريكية. وأخذ الغرور جنرالًا آخر من قمم السلطة والنفوذ بعد الحرب نفسها ودفعه إلى الفقر المدقع والذل. دفعت الثقة عالمة ألمانية هادئة ورصينة ولم تجعلها قائدة فريدة من نوعها فحسب، وإنما مثلت قوة أيضًا لتحقيق السلام. بينما دفع الغرور أثنين من العقول الهندسية المختلفة، والمتساوية في الذكاء والجرأة في القرن العشرين، ولفت انتباه العامة إليهما في دوامة من الدعاية والشهرة قبل أن يحطم آمالهما على صخرة الفشل، والإفلاس، والفضائح، والجنون. كما قادت الثقة إحدى أسوأ الفرق في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين للفوز بالمباراة النهائية لثلاثة مواسم، ثم تربعت تلك الفرقة على عرش اللعبة لسنوات طويلة. في الوقت نفسه، تغلب عدد لا يحصى من المدربين، والساسة، ورواد

الأعمال، والكتاب الآخرين على الصعاب - فقط ليخضعوا للاحتمال الذي لا مفر منه لتسليم القيادة لشخص آخر.

وقد يتعلم البعض التواضع، ويختار البعض الآخر الغرور. والبعض يكون مهيأ لتقلبات الحظ الإيجابية منها والسلبية. والبعض الآخر غير مهيأ لها. أي منهما ستختار؟ من ستكون؟

لقد اخترت هذا الكتاب لأنك استشعرت أنك ستحتاج إلى الإجابة عن هذا السؤال في النهاية، على نحو واعٍ أو غير واعٍ.

حسنًا، ها نحن أولاء؛ لندخل في صلب الموضوع.

الجزء ١

الطموح

فـي هذه المرحلة، ننـوي القيام بشيء ما. لدينا هـدف، وطموح وبداية جديـدة؛ فـكل رحلة رائعة تبـدأ من هنا ـ إلا أن الغالبيـة منا لا يصلون لوجهتهـم المقصـودة، ويكـون الغـرور فـي أكثـر الأحيـان هـو سبب المشكلـة. وقد نمجـد أنفسنا بقصص غير واقعيـة، وندعي أننا وجدنا حلًا لكل المشكلات، ونجعل نجمنا يسطع عاليًا فقط ليخفت بعدها، ولا نعلـم ما السبب فـي ذلك. هذه هي علامات الغـرور، الذي يكون علاجه التواضـع ومعايشة الواقـع.

أيًّا كان ما تطمح إليه،
فالغرور هو عدوك...

هـو جـراح جريء، على حد وصفهم، لا ترتعش يداه حين يجري عملية لنفسـه؛ وهـو جـريء بالقدر نفسـه عادة فلا يتـردد في كشـف القناع الخفي عن خداع الذات، والذي يحجب عنه رؤية عيوب سلوكه.

ـ أدم سميث

في يوم ما من سـنة ٣٧٤ قبل الميلاد تقريبًا، كتب "إيسـقراط"، وهو من أشهر المعلمين والخطباء في أثينا قديمًا، رسالة لشاب يدعى "ديمونيكوس". كان "إيسـقراط" صـديقًا لوالد الشـاب الذي توفي مؤخرًا وأراد أن يوجه له بعض النصائح كي يحذو حذو والده.

وتنوعت النصـائح فكان منها العملي والأخلاقي - وجميعها حملت ما وصـفه "إيسـقراط" بـ "الأقوال المأثورة". لقد كانت، كما صـاغها "إيسقراط"، بمثابة "حِكم تعيش لسنوات قادمة".

مثـل الكثيـر منـا، كان "ديمونيكوس" طموحًـا، ولهـذا كتـب لـه "إيسقراط"؛ لأن مسار الطموح يمكن أن يكون محفوفًا بالمخاطر. لقد بدأ "إيسـقراط" بإخبار الشاب بأنه "لا مجال لزخرفة الذات بل يجب التحلي بالتواضـع، والاستقامة، وضـبط النفس؛ لأن هذه هي الفضائل التي، كما اتفق جميع البشر، يضبط بها الشاب شخصيته".

وقال له "مارس ضبط النفس"، محذرًا إياه من أن يقع تحت تأثير "الانفعال، والمتعة، والألم". وطلب منه أن "يمقت المتملقين كما يفعل مع المخادعين؛ لأن كليهما، إن وثق به، يجرح من يثق به".

لقد أراد منه أن "يكون ودودًا في علاقاته مع من يتقرب إليه، وألا يتغطرس أبدًا؛ لأن تكبر المتغطرس لا يتحمله أحد حتى العبيد" كما طالبه أيضًا بأن "يتأنى في التفكير، لكن يكون سريعًا في تنفيذ قراراته" قائلًا له: "أفضل شيء نمتلكه بداخلنا هو الحكم الجيد". كما أخبره بأن يدرب عقله باستمرار "لأن أعظم شيء في أضيق نطاق هو العقل السليم في الجسم البشري".

وقد تبدو بعض هذه النصائح مألوفة؛ لأنها عاشت على مدى ألفي عام بعدها حتى وصلت لعصر "ويليام شكسبير"، الذي حذر كثيرًا من خروج الغرور عن نطاق السيطرة. ففي الواقع، في مسرحية *هاملت*، تم استخدام هذه الرسالة نفسها كمثال، حيث وضع "شكسبير" كلمات "إيسقراط" على لسان شخصية "بولونيوس" في حديث مع ابنه، "لايرتس". هذا الحديث الذي، إذا كنت قد سمعته، ينتهي بالسطور التالية:

قبل كل شيء: كن صادقًا مع نفسك،
وسيتبع ذلك، كتعاقب الليل والنهار،
إنك لن تستطيع أن تكذب على أحد من الناس.
الوداع. دع خبرتي تثبت نصائحي في قلبك!

وبالفعل، عاشت كلمات "شكسبير" أيضًا حتى وجدت طريقها لضابط عسكري صغير في الجيش الأمريكي يدعى "ويليام تيكومسيه شيرمان"، والذي ربما يصير يومًا ما واحدًا من أعظم الجنرالات والمفكرين الإستراتيجيين في أمريكا. ربما لم يسمع عن "إيسقراط" قط، لكنه أحب المسرحية واستشهد كثيرًا بهذا الحديث.

وكحال "ديمونيكوس"، توفي والد "شيرمان" وقت أن كان صغيرًا جدًّا، ورعاه رجل حكيم أكبر منه سنًّا، "توماس يوينج" في هذا المثال، والذي كان صديقًا لوالده وصار بعد وقت قصير أحد أعضاء مجلس الشيوخ الأمريكي، وقد تبنى "يوينج" الطفل الصغير ورباه كابن له.

لكن الشيء المثير للاهتمام حول "شيرمان" هو أنه رغم وجود والده (يوينج) ذي الشأن العظيم، فما كان أحد ليتوقع منه أن يتجاوز حدود الإنجازات الإقليمية - ناهيك عن أنه سيحتاج يومًا ما إلى اتخاذ الخطوة غير المسبوقة برفض *تولي رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية*. بعكس "نابليون"، الذي ظهر فجأة في المشهد واختفى بالسرعة نفسها بعد فشل ذريع، كان صعود "شيرمان" بطيئًا وتدريجيًا.

لقد أمضى سنواته الأولى في وست بوينت، ثم في الجيش. وفي سنواته الأولى في الخدمة، عبر "شيرمان" معظم أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية على ظهر الحصان، يتعلم ببطء في كل ثكنة عسكرية. وعندما اندلعت شرارة الحرب الأهلية الأمريكية، تحرك "شيرمان" شرقًا ليتطوع بخدماته، وجند في معركة بول ران لفترة قصيرة، التي واجه فيها الاتحاد هزيمة كارثية بالتأكيد. ومستفيدًا من العجز الحاد في عناصر القيادة، ترقى "شيرمان" لرتبة عميد واستدعي لمقابلة الرئيس "إبراهام لينكولن" وكبير مستشاريه العسكريين.

في مناسبات عدة، وضع "شيرمان" إستراتيجيات وخططًا مع الرئيس دون قيد، لكن في نهاية رحلته، قدم طلبًا غريبًا؛ سيقبل بترقيته الحديثة بشرط عدم توليه القيادة العليا. هل سيلتزم "لينكولن" بوعده له؟ مع طلب كل جنرال آخر الحصول على أعلى رتبة وسلطة ممكنة، وافق "لينكولن" على طلبه وهو غاية في السعادة.

في هذه اللحظة، شعر "شيرمان" بارتياح أكبر كونه الشخص الثاني في القيادة، وشعر بأنه استطاع أن يقيم قدراته تقييمًا حقيقيًّا وأن هذا الدور ناسبه أكثر. تخيل هذا، وهناك شخص طموح يرفض فرصة لتولي مسئوليات أكبر؛ لأنه أراد أن يكون مستعدًّا بالفعل لهذه المسئوليات. هل هذا ضرب من الجنون حقًّا؟

هذا لا يعني أن "شيرمان" ضرب دائمًا النموذج المثالي لضبط النفس والانضباط. في بداية الحرب، كلف بالدفاع عن ولاية كنتاكي بقوات غير كافية، واختلط هوسه وميله للتشكيك في نفسه بشكل هائل. وأخذ يتحدث بشكل عنيف ومنفعل عن نقص الإمدادات، وكان ضيق الأفق، ومذعورًا من تحركات العدو، وخرج عن المألوف وتحدث بشكل متهور لعدد من المراسلين الصحفيين. بعد الجدل الذي أثاره، تم عزله مؤقتًا عن القيادة، واستغرق الأمر منه أسابيع من الراحة لكي يتعافى. وكانت هذه واحدة من بين عدد قليل من فتراته الكارثية في مسيرته المهنية التي فيما عدا ذلك تتميز بأنها صاعدة باستمرار.

وبعد هذا التعثر قصير المدى - وبعد أن تعلم منه - ترك "شيرمان" بصمته بالفعل. فعلى سبيل المثال، في أثناء حصار قلعة دونلسن، منح "شيرمان" أعلى رتبة للجنرال "يوليسيس إس. جرانت" وفقًا لاختصاصه. بينما كان بقية جنرالات "لينكولن" يتحاربون فيما

بينهم من أجل الحصول على سلطة ومكانة شخصية، تنازل "شيرمان" عن رتبته، مختارًا دعم ومساندة "جرانت" بأريحية بدلًا من إصدار الأوامر. وأخبره في رسالة موجزة مرفقة بشحنة من الإمدادات بأن هذه فرصته، وطلب منه أن يلجأ إليه إذا احتاج لأية مساعدة. ومعًا، حققا النصر في واحد من الانتصارات الأولى للاتحاد في الحرب.

بالاستفادة من نجاحاته، بدأ "شيرمان" في دعم مسيرته الشهيرة إلى البحر- خطة جريئة ومتهورة إستراتيجيًا، والتي لم تنشأ من عبقرية إبداعية وإنما اعتمدت على الطبوغرافيا الدقيقة التي بحث فيها ودرسها، وهو ضابط شاب، يخدم فيما بدا حينها كأنه موقع ناءٍ عديم الجدوى.

بينما كان "شيرمان" حذرًا في السابق، صار واثقًا بنفسه الآن. لكن بعكس كثيرين غيره ممن لديهم طموح كبير، فإنه يستحق هذه السمعة. بينما كان يشق طريقه من مدينة تشاتانوجا إلى مدينة أتلانتا ثم من أتلانتا وصولًا إلى البحر، تجنب المعارك التقليدية الواحدة تلو الأخرى. وأي طالب يدرس التاريخ العسكري يمكنه أن يرى كيف أن هذا الغزو نفسه بالتحديد، لو كان مدفوعًا بالغرور وليس الشعور بوضوح الهدف، لكانت له نهاية مختلفة تمامًا.

إن ميله للواقعية مكنه من رؤية مسار في اتجاه الجنوب اعتقد الآخرون أنه مستحيل؛ فنظريته الكاملة للمناورة العسكرية اعتمدت عن قصد على تجنب الهجوم المباشر أو استعراض القوة على شكل معارك ضارية، وعدم الالتفات إلى الانتقادات التي تستهدف إثارة ردود الأفعال، فلم يكن يعير انتباهًا للانتقادات والتزم بخطته.

بنهايـة الحرب، صـار "شـيرمان" واحدًا مـن أشـهر الرجال في أمريـكا، ومـع ذلك لم يكن يسـعى إلى تقلد منصـب عـام، وكان يكره السياسة ولم يكن يتمنى سوى أن يؤدي عمله ويتقاعد بعدها. متغاضيًا عن الثناء والاهتمام المسـتمرين والمرتبطين بهـذه النجاحات، كتب رسـالة تحذيريـة لصـديقه "جرانـت": "كـن على طبيعتك وسـيكون هـذا الإطراء الجذاب مثل نسـيم البحر العابر في أحد أيام الصـيف الدافئة".

وقد لخص أحد كتاب سـيرة "شيرمان" صـفات الرجل وإنجازاته الفريـدة في فقـرة رائعة؛ لهذا هو يمثل نموذجًا فـي هذه المرحلة من صعودنا.

من بين البشـر الذين نالوا الشهرة واحتلوا موقع القيادة يوجد نوعان لافتان للنظر - هؤلاء من ولدوا ولديهم إيمان بأنفسهم؛ وأولئك يعتمد صـعودهم البطيء على الإنجاز الفعلي. بالنسبة لهـؤلاء البشـر الذين يمثلون النـوع الأخير فـإن نجاحهم يثير دهشـة مسـتمرة، وتكون ثماره ألذ، لكن يجب تذوقها بحذر مع إحسـاس ملازم بالشك فيما إذا كان كل هذا مجرد حلم. وفي هذا الشـك يكمن التواضـع الحقيقي، ولا يقصد بذلك الخزي مـن الانتقاص غير الصـادق من الـذات، وإنمـا الاعتدال في "ضبط النفس". إنه اتزان، وليس تكلفًا.

ويجب أن يتساءل المرء هنا: إذا كان إيمانك بنفسك لا يعتمد على الإنجاز الفعلـي، فما الذي يعتمد عليه إذن؟ الإجابة، حين نبدأ رحلتنا

فــي أكثر الأحيان، هي*لا شــيء*. إنــه الغرور؛ ولهذا نرى كثيرًا صــعودًا مفاجئًا يعقبه إخفاق كارثي.

إذن أي نوع من الأشخاص ستكون؟

مثلنــا جميعًا، كان على "شــيرمان" أن يحقق توازنًــا بين الموهبة والطموح والقوة، خاصــة حين كان شــابًا؛ فانتصــاره في هذا الصــراع كان أحــد الأســباب الرئيســية لقدرته على التعامل مــع النجاح المغير للحياة والذي أتاه في النهاية.

ربمــا يبــدو كل هــذا غريبًــا. بينمــا تمنــى كلٌّ مــن "إيســقراط" و"شكســبير" لنــا أن نتحلــى بضــبط النفــس، والتحفيــز الذاتــي وأن تحكمنــا المبــادئ، تعــوَّد معظمنــا علــى فعل العكــس. وتحــاول قيمنا الثقافية دائمًــا أن تجعلنا نعتمد على الحقيقة، وأن نكون مميزين، وأن تحكمنــا عواطفنا. فعلــى مدى جيل، ركز الآبــاء والمعلمون على تعزيز *تقدير الذات* لدى الجميع. ومن هنا، كانت الأفكار الرئيسية للموجهين والشخصــيات العامة تتمحور فقط حول إلهامنا، وتشــجيعنا وطمأنتنا بأنه يمكننا أن نفعل أي شيء ننوي فعله.

فــي الواقــع، هذا يجعلنا ضــعفاء. أجل، أنت، بكل مــا تتمتع به من مواهب وإمكانات كفتى معجزة أو كفتاة يتوقع لها مستقبل باهر؛ فنحن نســلم بأن لديــك إمكانات؛ ولهــذا التحقت بهذه الجامعــة المرموقة، ولهذا حصــلت على الأموال لمشــروعك، ولهذا تــم تعيينك أو ترقيتك ولهذا حصــلت علــى فرصــتك دون أي جهــد. فكما صــاغها "إرفينج برلين" : "الموهبة ليســت إلا نقطة انطلاق". السؤال هو: هل ستتمكن من تحقيق أقصــى اســتفادة منها؟ أم ســتكون ألد عدو لنفســك؟ هل ستخمد شرارة الانطلاق التي اندلعت للتو؟

ما نلاحظه في "شـيرمان" هو أنه كان رجلًا شديد التعلق بالواقع. لقد كان رجلًا لا شـأن لـه، وحقق إنجازات عظيمة، دون أن يشـعر في أي وقت بأنه يسـتحق المكانة التي وصـل إليها. في الواقع، كان يرضخ بانتظـام واسـتمرار للآخرين وكان يسـعده جدًّا أن يسـهم في الفريق الفائـز، حتى إذا عنى هذا عدم حصـوله على أي ثناء أو شـهرة. ومن المحزن التفكير في أن أجيال الشباب الصغار تعلموا الهجوم المفاجئ والرائع لسـلاح الفرسـان تحت قيادة "جورج بيكيت"، هجوم مفاجئ لجيش الولايـات الكونفدراليـة والـذي انتهى *بالفشـل*، بينمـا نموذج "شيرمان" كشخص يميل للواقعية ويتسم بالهدوء وعدم التألق منسي، أو الأسوأ من ذلك، مذموم.

قـد يقول أحدهـم إن القـدرة على تقييم قـدرات المـرء هي أهم مهـارة مـن بين كل المهارات، فمن دونها، يسـتحيل إحـراز أي تقدم. وبالتأكيد الغرور يصـعب مـن كل خطوة في الطريـق. بالطبع إنه لمن الأفضـل أن نركـز على مواهبنا ونقـاط قوتنا، لكن إلى أين سيوصـلنا ذلك؟ فالغطرسـة والاسـتغراق في الذات يعوقان النمو. وكذلك الأمر بالنسبة للوهم و"التخيل".

وفي هـذه المرحلة، يجب أن تتدرب على رؤية نفسـك من مسـافة بعيدة قليلًا، وأن تنمي من قدرتك على رؤية الصورة الكاملة. إن العزلة هـي نوع من أنـواع العـلاج الطبيعي للغـرور؛ فمن السـهل أن تنخرط عاطفيًّا وأن تكون شـغوفًا بعملك. وأي نرجسي يمكن أن يفعل ذلك. ما هو نادر ليس الموهبة الخام، أو المهارة أو حتى الثقة، وإنما التواضـع، والدأب، والوعي بالذات.

لكي يكون عملك صادقًا، يجب أن يكون قائمًا على الحقائق. إذا أردت أن يدوم نجاحك لفترة طويلة، يجب أن تتهيأ للتركيز على المدى الطويل.

وسنتعلم أنه بالرغم من أننا نفكر ونحلم بتحقيق أهداف عظيمة، فإننا يجب أن نعمل ونعيش بتواضع لكي نحقق ما نسعى إليه؛ لأننا سنركز على *العمل والتعلم*، ونتغاضى عن فاعلية النتيجة والمكانة، لن يكون طموحنًا فخمًا بل مكررًا - سنتخذ خطوة تلو أخرى ونتحرك بحذر، ونتعلم وننمو ونستثمر وقتنا.

مع عدائيتهم، وضراوتهم، واستغراقهم في ذاتهم والترويج الدائم لها، لا يدرك منافسونا كيف أنهم يعرضون جهودهم للخطر (ناهيك عن سلامة عقلهم). وسنتحدى خرافة العبقري الواثق بنفسه والذي يكون التأمل الذاتي والشك غريبًا عليه، علاوة على تحدي خرافة الفنان المجروح والمعذب الذي يجب أن يضحي بصحته في سبيل عمله. في حين أن كليهما منفصل عن الواقع وعن الآخرين، سنكون نحن متصلين وواعين على أعلى درجة، وسنتعلم دروسًا من كل تلك الأمور.

الحقائق أفضل من الأحلام، كما صاغها "تشرشل".

رغم أننا نشترك مع كثيرين غيرنا في رؤية واحدة للعظمة، فإننا نفهم أن *طريقنا* نحو العظمة مختلف تمامًا عن طريقهم. وباتباع "شيرمان" و"إيسقراط"، نفهم أن الغرور هو عدونا في هذه الرحلة، وبالتالي حين نحقق نجاحًا، فإنه لن يضعفنا بل سيقوينا.

كلام، كلام، كلام

الذين يعرفون لا يتكلمون.
والذين يتكلمون لا يعرفون.

—لاو تزو

في حملته الشهيرة في عام ١٩٣٤ لتولي منصب حاكم ولاية كاليفورنيا، اتخذ المؤلف والناشط "أبتون سنكلير" خطوة غير عادية: قبل الانتخابات، نشر كتابًا قصيرًا بعنوان: *I, Governor of California and How I Ended Poverty*، وضح فيه، بصيغة الماضي، سياساته الرائعة التي تبناها كحاكم للولاية... التي لم يفز في انتخاباتها بعد.

وكانت خطوة غير تقليدية في حملة غير تقليدية، تهدف إلى الاستفادة من أفضل مزايا "سنكلير" - كمؤلف، عرف أن بإمكانه التواصل مع العامة بطريقة لا يستطع الآخرون فعلها. وقتها، كانت فرصة نجاح حملة "سنكلير" ضئيلة جدًّا ولم تكن الأمور تسير على ما يرام وقت صدور الكتاب. لكن المراقبين في ذلك الوقت لاحظوا

علــى الفور التأثير الـذي تركته الحملة - ليس على المصـوتين، وإنما على "سـنكلير" نفسـه. وكما كتب "كاري مكويلياميز" لاحقًا عن رهان صـديقه على منصب الحاكم الذي خسـره: "لم يدرك أبتون أنه يمكن أن يهـزم فقط، لكنه بدا أيضًـا كأنـه فقد الاهتمـام بالحملة بطريقة أو بأخرى. ففي خياله الواسـع، تظاهـر بأنه "حاكم ولاية كاليفورنيا"؛ لذا لماذا يزعج نفسه بتمثيل ذلك الدور في الحقيقة؟".

تصـدر الكتـاب قائمة أكثر الكتب مبيعًا، وفشـلت الحملة. وخسـر "سنكلير" بفارق حوالي ربع مليون صوت تقريبًا (بهامش يزيد على ١٠٪)؛ وفشـل فشـلًا ذريعًـا فيما يبـدو أنها أول انتخابـات حديثة. ما حدث كان واضحًا: طغى كلامه على الحملة وانعدمت رغبته في تقليص الفارق مع منافسيه. لا يكتب معظم الساسة كتبًا بهذه الطريقة، لكنهم يتسرعون في إصدار الأحكام على أنفسهم بالطريقة ذاتها.

إنهـا رغبـة موجودة لدى الجميـع - رغبة في الـكلام وفي أن تحل الدعايا محل الفعل.

تلك الرغبة تعتبر بمثابة خانة النص الفارغ: التي يطرح من خلالها موقع فيسـبوك هذا السـؤال: "مـاذا يدور في ذهنك؟". ويشـير إليها موقـع تويتر بـ: "ألف تغريدة جديدة"، أو موقـع تمبلر، أو موقع لينكد إن. وكذلك صندوق البريد الإلكتروني الخاص بنا، وهواتف آيفون التي نمتلكها، وخانة التعليقات الموجودة في أسفل المقالة التي قرأتها للتو.

إن المسـاحات الفارغة، هي تلك التي تنتظر أن يملأها شخص ما بالأفكار، أو بالصـور أو القصص. بما سنفعله، بما *ينبغي* أو *يحتمل* أن تبدو عليه الأشـياء وما نأمل حدوثه. هكذا تقوم الوسـائل التكنولوجية بتوجيه أسئلة لك، ودفعك وإثارة *الكلام*.

وتقريبًا على مستوى العالم أجمع؛ إن ما نعرضه عن أنفسنا على مواقع التواصل الاجتماعي دائمًا يكون إيجابيًّا. هو أشبه بهذه المقولة "دعني أخبرك بتطور الأمور. انظر إلى مدى روعتي". ونادرًا ما تكون هذه هي الحقيقة فالحقيقة هي: "أنا خائف. أنا أواجه صعوبات. لا أعرف".

في بداية أي مسار، نكون متحمسين ومنفعلين؛ لذلك نسعى لتهدئة أنفسنا من الخارج وليس من الداخل. يوجد جانب ضعيف بداخل كل واحد منا وهو - مثل النقابات العمالية - ليس خبيثًا بشكل مطلق لكنه في النهاية لا يزال يريد أكبر قدر ممكن من الثناء والاهتمام على بذل أقل جهد، ونسمي هذا الجانب بالغرور.

وقد أدركت ذلك الكاتبة والمدونة السابقة بموقع جوكر "إيميلي جولد" - وهي تشبه تمامًا شخصية "هانا هورفارث" إذا كان من الممكن أن توجد في الحقيقة - في أثناء معاناتها طيلة عامين لنشر كتاب لها. رغم أنها وقعت عقدًا لكتاب بمليون دولار، فإن المشروع توقف. لماذا؟ كانت مشغولة جدًّا في "قضاء الكثير من الوقت على الإنترنت"، كان هذا هو السبب.

> في الواقع، لا يمكنني تذكر أي شيء آخر كنت أفعله في عام ٢٠١٠. وكنت أكتب حينها تدوينات على موقع تمبلر، وأنشر تغريدات على تويتر وأحرك النصوص إلى أعلى وإلى أسفل، ولم أكسب أية أموال من فعل ذلك لكنه بدا كأنه عمل. لقد بررت لنفسي عاداتي بطرق مختلفة: إنني أبني علامتي التجارية، كتابة التدوينات عمل إبداعي - حتى "حفظ" التدوينات في قائمة من خلال إعادة تدوين منشور شخص

آخر كان عملًا إبداعيًّا أيضًا، إذا ما أمعنت النظر. كان هذا هو الشيء المبدع الوحيد الذي كنت أفعله.

بعبارة أخرى، كانت تفعل ما يفعله الكثيرون منا حين نخاف أو نشعر بالذعر من مشروع ما: فعلت كل شيء عدا التركيز على المشروع. وتوقفت تمامًا عن العمل على الرواية الفعلية التي كان من المفترض أن تعمل عليها. توقف تام لمدة عام.

كان الحديث عن التأليف وأداء تلك الأمور الممتعة المرتبطة بالفن والإبداع والأدب؛ أيسر من الالتزام بفعل التأليف أو الإبداع. وهي ليست الوحيدة التي فعلت ذلك؛ فقد نشر شخص ما مؤخرًا كتابًا بعنوان *Working On My Novel*، وهو مليء بمنشورات لكتّاب على مواقع التواصل الاجتماعي ممن لا يعملون بكل تأكيد على رواياتهم.

الكتابة، كالكثير من الأعمال الإبداعية، عملية شاقة. تجلس، وتحدق، وتغضب من نفسك، وتغضب من المحتوى كونه لا يبدو جيدًا بدرجة كافية و*كونك* لا تبدو بارعًا بما فيه الكفاية. في الحقيقة، تبدو الكثير من المحاولات القيمة التي نقوم بها صعبة جدًا، سواء كانت تتعلق بتحديد عمل شركة ناشئة جديدة أو إتقان مهارة. لكن عادة ما يكون التحدث باستمرار سهلًا.

ومن المحتمل أن يتراءى لنا أن الصمت علامة على الضعف، وأن التعرض للتجاهل يساوي الموت (وبالنسبة للغرور، هذا حقيقي). لذلك لا نتوقف عن الكلام كما لو أن حياتنا تقوم على الكلام.

في الواقع، الصمت دليل على القوة - خاصة في بداية أية رحلة. فكما حذر الفيلسوف "كيركجارد" (والذي كان يكره الصحف واللغو

المتعلـق بها) : قائلًا "تحبط النميمة الكلام الجدي، ويضـعف التعبير عما يجول في خاطرك التصرف بالحيلولة دون وقوعه".

وهذا هو الشيء المخادع حول *الكلام*. ويمكن أن يتحدث أي شخص عن نفسـه أو عن نفسـها. حتى الطفل يعرف كيف ينم ويثرثر، ومعظم الناس يجيدون الدعاية والإقناع. وبالتالي ما الشـيء الشحيح والنادر؟ الصـمت. القدرة على تعمد عدم الدخول في حديث ما والمضـي قدمًا دون التحقق من صحته. والصمت هو متنفس الواثق والقوي.

لقد كانت لدى "شـيرمان" قاعدة جيدة حاول أن ينفذها: "لا تعطِ أسـبابًا لما تفكر فيه أو تفعله حتى يتوجب عليك ذلك. ربما، بعد فترة قصيرة، يخطر بذهنك سبب أفضل". حدد لاعب البيسبول وكرة القدم الأمريكية "بو جاكسـون" العظيم شـيئين أراد أن يحققهما كرياضـي فـي فريـق جامعة أوبـورن: أن يفوز بجائـزة هايسـمان، وأن يكون أول المنضـمين إلى دوري كـرة القدم الأمريكية للمحترفين لهذه السـنة. أتدري أخبر من بذلك؟ لم يخبر أحدًا سوى الفتاة التي سيرتبط بها.

المرونة الإسـتراتيجية ليسـت الفائدة الوحيدة للصـمت في أثناء ثرثـرة الآخرين، بل إنه يعود عليك بفائدة نفسـية أيضًـا. إن الشـاعر "هسيود" احتفظ بهذه القاعدة في رأسه حين قال: "أفضل ثروة للمرء هي الكلام المقتصد".

ويسـتنفد الـكلام طاقتنا؛ فالتحـدث والفعل في الوقت ذاته أشـبه بالصـراع حـول المـوارد. أثبتـت الأبحاث أنـه على الرغم مـن أهمية تصـور الأهـداف، فبعد فترة معينـة يبدأ عقلنا في خلط هذا التصـور بالتقدم الفعلي. وينطبق الأمر نفسه على التعبير اللفظي. حتى التحدث مع أنفسـنا بصـوت مرتفع بينما نعمل على حل مشكلات صعبة ثبت أنه

يقلل من الرؤى والإنجازات؛ فبعد قضاء الكثير من الوقت في التفكير، والتوضيح، والتحدث عن المهمة، نبدأ نشعر بأننا اقتربنا من تحقيق الهدف. أو الأسوأ من ذلك، حين تتعقد الأمور، نترك المشروع برمته؛ لأننا بذلنا فيه أقصى ما لدينا من جهد، رغم أننا لم نفعل ذلك بالطبع.

وكلما زادت صعوبة المهمة، زاد الغموض حول النتيجة، وزاد الضرر الناتج عن الكلام والهروب من المسئولية الفعلية؛ فالكلام يستنفد الطاقة التي نكون في أمس الحاجة إليها للتغلب على ما أسماه "ستيفن بريسفيلد" بـ "المقاومة" – العقبة التي تقف بيننا وبين التعبير الإبداعي. إن النجاح يتطلب كامل جهدنا، ويضيع الكلام جزءًا من هذا الجهد قبل أن نتمكن من استخدامه.

ويفشل الكثير منا في مقاومة هذا الإغراء – خاصة حين نشعر بالإرهاق أو الضغط أو يكون لدينا الكثير من الأعمال لننجزها. في مرحلة البناء، ستكون المقاومة مصدر إزعاج دائمًا. التحدث – والاستماع لأنفسنا ونحن نتحدث، وتقديم عروض للجمهور – يكاد يشبه العلاج؛ حيث تقول لنفسك: *لقد أمضيت أربع ساعات وأنا أتحدث حول هذا الأمر. ألا يعني هذا شيئًا؟* الإجابة هي بالطبع لا يعني شيئًا.

إن تأدية عمل رائع تعتبر معاناة في حد ذاتها؛ فالأمر يستنفد طاقتك، ويثبط من عزيمتك ويبعث على الخوف – ليس في كل الأوقات، لكنه يمكن أن يبدو هكذا حين نستغرق في الأمر، فنحن نتحدث لملء الفراغ وللتخلص من عدم اليقين. لقد قال "مارلون براندو"، وهو مثال حقيقي للممثل الهادئ، ذات مرة: "الفراغ مخيف لمعظم الناس". يبدو الأمر كما لو أن الصمت يهددنا أو يتحدانا، خاصة إذا سمحنا لغرورنا بالكذب علينا على مدار السنين. وهذا في حد ذاته يعتبر

شيئًا مدمرًا لسبب واحد: تأتي أعظم الأعمال والفنون من *الصراع* مع الفراغ، ومواجهته بدلًا من أن نتصارع لجعل الفراغ يزول. والسؤال هو، حين تواجه التحدي الخاص بك - سواء كان يتمثل في إجراء بحث في مجال جديد، أو إنشاء مشروع، أو إنتاج فيلم، أو الاستعانة بموجه أو مناصرة قضية - هل تسعى إلى متنفس الكلام أم أنك تواجه التحدي وجهًا لوجه؟

فكر في الأمر: إن من يعبرون عن جيلهم ويطلق عليهم "صوت الجيل" لا يصفون أنفسهم بهذا المسمى. في الواقع، حين تفكر في الأمر، تدرك كم *أن هذه الأصوات - على ما يبدو - لا تتحدث إلا قليلا*. وسواء كنا نتحدث عن أغنية، أو خطاب، أو كتاب - شكل العمل قد يكون بسيطًا، لكن ما بداخله يكون مكثفًا وذا أثر كبير.

هم يعملون في صمت في منطقة بعيدة، ويحولون اضطرابهم الداخلي إلى منتج - ومن ثم يعودون للسكون في النهاية، ولا يلتفتون إلى الدافع لنيل التقدير قبل أن يعملوا، ولا يتكلمون كثيرًا، أو يلقون بالًا، لكون الآخرين، الذين يكونون تحت الأضواء ويستمتعون بالشهرة، يحصلون على أفضل المزايا. (هم ليسوا كذلك). إنهم مشغولون للغاية في العمل على القيام بأي شيء آخر. وحين يتكلمون - يكون الأمر *ذا أهمية*.

إن العلاقة الوحيدة بين العمل والثرثرة هي أن أحدهما يدمر الآخر.

دع الآخرين يثنوا على بعضهم بعضًا بينما تعود أنت إلى المختبر أو الصالة الرياضية أو بينما تمهد الطريق للعمل. املأ هذا الثقب - ذلك الموجود في منتصف وجهك - والذي يمكن أن يستنفد طاقتك الحيوية. شاهد ما سيحدث، وانظر إلى مدى التحسن الذي صرت عليه.

أن يكون لك شأن، أم أن تفعل شيئًا؟

في فترة التكوين، تكون الروح غير ملوثة بعد بفعل الصراع مع العالم؛ فهي ماكثة بمكانها، ككتلة نقية من رخام الباريان في شكله الأولي، والجاهز ليتشكل إلى ... ـ ترى إلى ماذا؟

ـ أوريسون سويت ماردين

أحد أكثر الخبراء الإستراتيجيين والمحترفين تأثيرًا في الحروب الحديثة هو شخص لا يعرفه معظم الناس، ويدعى "جون بويد".

كان طيارًا ومقاتلًا بارعًا، ومعلمًا ومفكرًا أكثر براعة. بعد التحليق في كوريا، أصبح المدرب المسئول في كلية السلاح المقاتل في قاعدة نيليس للسلاح الجوي. وكان معروفًا باسم "بويد صاحب الأربعين ثانية" ـ بمعنى أنه بوسعه التغلب على أي عدو، من أي موقع في أقل من أربعين ثانية. وبعد عدة سنوات تم استدعاؤه إلى مبنى البنتاجون في سرية تامة، حيث بدأ عمله الحقيقي.

من ناحية، حقيقة أن الشخص العادي لا يعرف "جون بويد" أمر متوقع؛ فهو لم ينشر قط أية كتب ولم يكتب إلا بحثًا أكاديميًا واحدًا. لا توجد له إلا فيديوهات قليلة ونادرًا ما يتم ذكره، إن حدث، في وسائل الإعلام. ورغم ما قدمه من خدمة ممتازة قاربت الثلاثين عامًا، لم تتم ترقية "بويد" أعلى من رتبة عقيد.

ومن الناحية الأخرى، أحدثت نظرياته نقلة في المناورات العسكرية في كل فرع من فروع القوات المسلحة، ليس طوال حياته فحسب، وإنما حتى بعد مماته؛ فقد كانت الطائرات المقاتلة إف ١٥ وإف ١٦، والتي أحدثت نقلة في مجال الطائرات الحربية الحديثة، من ضمن مشروعاته المفضلة. وكان التأثير الأكبر له من خلال دوره كناصح؛ عن طريق التوجيهات الدقيقة الأسطورية التي درسها وقدمها لكل مفكر عسكري رئيسي بكل جيل. كما أن مساهماته في الخطط الحربية لعملية درع الصحراء جاءت في شكل مجموعة من الاجتماعات المباشرة مع وزير الدفاع، وليس من خلال معلومات عن السياسات العامة أو الرسمية. وكانت وسيلته الأساسية لإحداث تغيير مؤثر هي مجموعة الطلبة الذين وجههم، ووفر لهم الرعاية، وعلمهم وألهمهم.

لم يطلق اسمه على أية قاعدة عسكرية، ولا على أية سفينة حربية. لقد تقاعد ولديه افتراض أنه سيكون منسيًا، ولم يمتلك إلا شقة صغيرة ومعاشًا للتقاعد. وكان أعداؤه أكثر من أصدقائه بدون شك.

هذا المسار غير العادي – ماذا لو كان متعمدًا؟ ماذا لو كان قد جعل تأثيره *أكبر* بكثير؟ ما مدى الجنون الذي سيكون عليه الأمر؟

في الواقع، طبق "بويد" الدرس نفسه الذي كان يحاول أن يعلمه لكل مساعد شاب وواعد شمله برعايته، وشعر بأن لديه الإمكانية لأن

يكون له شـأن عظيم - وشـأن مختلف. ربما يكون هناك شيء مشترك بيننا وبين النجوم الصاعدة التي درَّس لها.

إن الـكلام الـذي وجهه "بويد" لأحد طلابه في عام ١٩٧٣ يوضـح هذا الأمر. لاستشعاره ما يبدو له كأنه نقطة انحراف في حياة الضابط الشـاب، اسـتدعى "بويد" الشـاب لمقابلته. مثل الكثير من أصـحاب الإنجازات الكبيرة، كان الجندي سـريع التأثر ولا يشعر بالأمان. وأراد أن تتـم ترقيتـه، وأراد أن يبلـي بـلاءً حسـنًا. كان كورقـة النبات التي تحركها الرياح في أي اتجاه واستشـعر "بويد" ذلك؛ لذلك سـمع هذا الشـاب كلمـة في ذلك اليوم ظل "بويد" يلقيها مـرارًا وتكرارًا، إلى أن صارت عرفًا وطقسًا من طقوس الانتقال من حال لأخرى بالنسبة لجيل من القادة العسكريين الذين أحدثوا تغييرات.

لقـد قـال له "بويـد": "يـا فتى، ستصـل إلـى مفترق طـرق ذات يوم، وسـيكون عليك أن تتخذ قرارًا بشـأن أي اتجاه تريد أن تسـلكه". باسـتخدام كلتا يديه لتوضـيح المسـألة، أشـار "بويد" إلى اتجاهين: "إذا سـلكت هذا الطريق يمكن أن يكون لك شـأن. بالطبع ستضطر إلى تقديم تنازلات وستضـطر إلى أن تدير ظهرك لأصـدقائك، لكنك سـتكون عضـوًا في نادي الصفوة وستترقى وسـيتم إسناد مهام جيدة لك". ثـم توقف "بويد"، لتوضـيح الاتجاه الثاني، وقـال: "أو، يمكنك أن تسـلك هذا الطريق وأن تفعل شـيئًا - شـيئًا لبلدك وللقوات الجوية ولنفسـك. فـإذا قررت أنك تريد أن تفعل شـيئًا، فقـد لا تترقى وقد لا تسـند إليك المهام الجيدة ولن تكون مفضـلًا عند رؤسائك بالتأكيد. لكنك لن تضـطر إلى تقديم تنازلات. وسـتكون صـادقًا مع أصدقائك ونفسك. وقد يحدث عملك فارقًا. أنت مخير بين الأمرين أن يكون لك

شأن أو أن تفعل شيئًا. وغالبًا ما تجبرك الحياة على الاختيار، وعندئذ يتوجب عليك اتخاذ قرار".

واختتم "بويد" بعدها كلامه بكلمات قد يظل هذا الشاب يسترشد بها هو وزملاء كثيرون له لبقية عمرهم حيث قال: "هناك طريقان: أن يكون لك شأن أو أن تفعل شيئًا؟ أي طريق منهما ستسلك؟".

أيًّا كان ما نسعى لتحقيقه في الحياة، سرعان ما سيتدخل الواقع ويترك بصمته على مثاليتنا الساذجة. وقد يأتي هذا الواقع بمختلف الأسماء والأشكال: دوافع، والتزامات، وإدراك، وسياسة. وفي كل حالة، يمكن له أن يعيد توجيهنا بصورة صفة ما لنبتعد عن *الفعل ونتجه نحو أن نكون ذوي شأن، ومن اكتساب إلى التظاهر بها*. ويلعب الغرور دورًا في هذه الخدعة في كل خطوة في الطريق؛ لهذا أراد "بويد" من الشباب أن يعلموا أنهم إذا لم يكونوا منتبهين، فإنه من الممكن أن يجدوا أنفسهم مجردين من المبادئ بسبب المهنة التي يريدون أن يمتهنوها.

إذن كيف نمنع الانحراف عن المسار؟ حسنًا، غالبًا ما تستهوينا *الصورة* التي رسمناها للنجاح. في عالم "بويد"، عدد النجوم على أكتاف بذلتك أو طبيعة منصبك أو موقعه كلها أشياء يمكن خلطها بصورة الإنجاز الحقيقي. وبالنسبة للآخرين قد تتمثل هذه الصورة في المسمى الوظيفي، أو كلية إدارة الأعمال التي التحقوا بها، أو عدد المساعدين لديهم، أو مكان ركن سياراتهم والمزايا التي يحصلون عليها، أو اقترابهم من المدير التنفيذي، أو حجم راتبهم أو عدد المعجبين لديهم.

المظاهــر خادعة؛ فكونك تتمتع بسـلطة يختلف كثيرًا عن أن *تكون* أنت محرك السـلطة. وهناك فرق أيضًــا بين أن *تكون صاحب حق* وأن *تكون محقًّا*. حصولك على ترقية في عملك لا يعني بالضرورة أنك تبلي بلاءً حسـنًا ولا يعني أنك تسـتحق الترقية (يطلقون على ذلك الفشــل التصــاعدي في الأنظمة البيروقراطية). *إثــارة إعجاب الناس تختلف تمامًا عن أن تكون مثيرًا حقًّا للإعجاب.*

بالتالي أي منهما تؤيده؟ أي جانب ستميل له؟ هذا هو الخيار الذي تضعه الحياة أمامنا؟

لقــد كانت لدى "بويد" مهمة أخرى: قضــاء وقــت مع مجموعات من ضـباط سـلاح الجو والتحدث إليهم، فقد كان يكتب كلمات على السبورة بحــروف كبيــرة: **الواجب، الشــرف، الوطــن**. ثم يزيل تلــك الكلمات ويســتبدل بهــا ثــلاث كلمات أخــرى: **الفخــر، القــوة، الطمــع**. وكان مقصـــده هــو أن الكثير مــن الأنظمة والأجهــزة في الجيش - تلك التي يجتازهــا الجنود كــي ينجحوا - يمكن أن تفسـد القيم التي شــرعوا في خدمتها. هناك تعبير ســاخر للمؤرخ "ويل ديورانت" مفاده أن الأمة تولد وهي مؤمنة بمبادئ الأخلاق والصــلة بين الطبيعــة والعقل ثم تنتهي بها الحــال وقد فعلت ما يخالــف ذلك. هذه هي الحقيقة المحزنة التي حاول "بويد" شرحها؛ كيف تتحول القيم الإيجابية إلى النقيض.

كم عدد المرات التي لاحظنا فيها حدوث ذلك في حيواتنا القصيرة - في الرياضة، أو في العلاقات، أو المشروعات أو مع من نهتم بأمرهم بشــدة؟ هذا هو ما يفعله الغرور؛ فهو يمحو ما يهم ويستبدل به ما ليس مهمًّا.

يريد الكثير مـن الناس أن يغيروا العالم، ومن الجيد أنهم يريدون فعل ذلك، وتريد أن تكون الأفضـل فيمـا تفعله. فلا أحد يريد أن يكون شخصًـا لا قيمة لـه. لكن من الناحيـة الفعلية، أية كلمـة من الكلمات الثلاث التي كتبها "بويد" على السـبورة ستوصـلك لوجهتك؟ أيًّا منها تمارس الآن؟ ما الذي يحفزك؟

إن الخيـار الـذي وضـعه "بويد" أمامنـا يتلخص فـي الهدف؛ ما هدفك؟ *ما سبب وجودك هنا؟* لأن الهدف سيساعدك على الإجابة عن هذا السؤال: "أيهما تريد أن يكون لك شأن أم أن تفعل شيئًا؟". بمنتهى السـهولة. لو كان ما يهمك هو *أنت* - سـمعتك، ومشـاركتك، ورخاءك الشخصـي - فمسارك واضح: أخبر الناس بما يريدون سماعه. ابحث عـن الاهتمام وليس العمل الهادئ والمهـم في الوقت ذاته. ووافق على الترقيات، واحذ حذو الموهوبين في الصناعة أو المجال الذي اخترته بصـفة عامة، ثم ادفع الثمن المطلوب، وقم بمهامك، واسـتثمر وقتك واترك الأشياء كما هي في الأصل، واسع وراء شهرتك، وراتبك، ولقبك واستمتع بكل تلك الأمور عندما تنالها.

قـال "فريدريـك دوجلاس" ذات مـرة: "يترك المـرء تأثيرًا فيما يجتهـد فيه"؛ حيث يفهم تلك النقطة جيـدًا فلقد كان عبدًا، ولقد رأى مـا أحدثته العبودية لـكل من يعنيهم الأمـر، بمن فيهم *المسـتعبِدون* أنفسـهم. وبمجـرد أن صـار حـرًّا، رأى أن الخيـارات التـي يتخذهـا الأشـخاص، حول مسـيرتهم المهنية وحياتهم، لها والتأثير نفسـه. ما تختـار أن تفعله بوقتـك وما تختار أن تفعله من أجـل المال يؤثر فيك. ويتطلب المسـار المدفـوع بالأنانية، كما أكد "بويـد"، تقديم تنازلات كثيرة.

إذا كان هدفك أكبر منك - أن تحقق شيئًا، أو أن تثبت شيئًا لنفسك - يصبح كل شيء فجأة أسهل وأصعب بالقدر نفسه. ويكون أسهل بمعنى أنك تعرف الآن ما تحتاج إلى فعله وما هو مهم بالنسبة لك. كما أنك تستبعد "البدائل" الأخرى، بما أنها ليست بدائل بالأساس. إنها مجرد ملهيات؛ فهي تتعلق *بالفعل*، لا الإدراك. ويكون أسهل بمعنى أنك لا تحتاج إلى تقديم تنازلات. ويكون أصعب لأن كل فرصة - بصرف النظر عن مدى إشباعها أو عائدها - يجب أن تقيم وفقًا لقواعد صارمة: هل يساعدني ذلك على القيام بما قررت القيام به؟ هل يسمح لي ذلك بالقيام بما أحتاج إلى القيام به؟ هل أنا أناني أم لا؟

ففي هذا السياق لا يتعلق الهدف بمجرد "من أريد أن أكون عليه في الحياة؟"، بل "ما الذي أريد أن أحققه في الحياة؟"؛ فنحن ننحي الاهتمام الأناني جانبًا، ونتساءل: ما القضية التي يخدمها هدفي؟ وما المبادئ التي تحكم خياراتي؟ هل أريد أن أكون مثل الجميع أم أنني أريد أن أفعل شيئًا مختلفًا؟

بعبارة أخرى، يكون أصعب لأن *كل شيء* يمكن أن يبدو أشبه بالتنازل.

رغم أن الأوان لا يفوت أبدًا، فكلما سألت نفسك هذه الأسئلة في وقت أبكر كان ذلك أفضل.

ومما لا شك فيه أن "بويد" أحدث تغييرًا ونقلة في مجاله بطريقة لم يفعلها أي مفكر منذ عصر "سن تزو" أو "فون كلاوزفيتز"؛ فقد كان يلقب بـ"جنكيز خان"، نظرًا لكونه لم يسمح لأية عقبات أو خصوم بإعاقته عما احتاج إلى فعله. لم تكن خياراته دون ثمن. كما كان يلقب

بـ "العقيد الفقير" بسبب أسلوب حياته المقتصد. وقد مات وهو يملك آلافًا من الدولارات على هيئة عدد كبير من الشيكات غير المسيَّلة التي ملأت أحد الأدراج في منزله والتي حصــل عليها من شــركات خاصــة ولم يصــرفها لأنه كان يرى أنها تعادل الرشــاوى. ولم يكن له أي دخل في عدم ترقيته لرتبة أعلى من العقيد؛ فلقد كان هناك ما يعوق ترقيته بشــكل متكرر في كل مرة. كما أغفل التاريــخ دوره عقابًا له على العمل الذي قدمه!

فكــر في ذلك في المــرة التالية التي تبدأ تشــعر فيها بأنك مؤهل، وفي المرة التالية التي تخلط فيها بين الشــهرة والحلم الأمريكي. فكر أيضًا في كيف يمكن أن ترتقي لتصل لمكانة هذا الرجل العظيم.

فكــر في ذلك في المرة التالية التي تواجــه فيها هذا الاختيار: هل *أحتاج إلى هذا؟* أم أن الأمر يتعلق حقًّا بالغرور؟ هل أنت مستعد لاتخاذ القرار الصائب؟ أم أن المكاسب ما زالت تلمع من على مسافة بعيدة؟

كما أنه إما أن يكون لك شــأن، أو أن تفعل شــيئًا - ففي هذه الحياة لكل منا دوره وموعده.

أن تصبح تلميذاً

"لـن نسمـح بـأن يطاردنا شبح رجـل إطفاء في أحلامنـا ويقول ان تدريبنا قد خذله".

–لافتة معلقة في أكاديمية التدريب التابعة لإدارة مطافئ نيويورك

في شـهر إبريل في أوائل الثمانينيات من القرن العشـرين، صـار أحـد الأيـام بمثابة كابوس لعـازف جيتار ويوم تحقيق الحلم بالنسـبة لعازف آخر، يوم الحصـول على وظيفة أحلامه. فدون سـابق إخطار، اجتمع أعضـاء فرقة موسـيقى ميتاليكا لموسـيقى الميتال قبل جلسة تسـجيل مخطط لها في مسـتودع آيل للسـقوط في نيويـورك وأخبروا عازف الجيتار في الفرقة "ديف موسـتين" بطرده من الفرقة. بكلمات قليلة، سلموه تذكرة حافلة للعودة إلى مدينة سان فرانسيسكو.

في اليوم نفسه، حصل عازف جيتار شاب ومتواضع، يدعى "كيرك هاميـت"، فـي أوائل العشـرينات مـن عمره وعضـو في فرقة تسـمى إكسـودوس، على الوظيفة. وبعد دخوله مباشرة في حياة جديدة، قدم أول عرض له مع الفرقة بعد عدة أيام من توليه الوظيفة.

قــد يرى البعض أن هذه هي اللحظة التي انتظرها "هاميت" طوال حياته. بالتأكيد كانت كذلك. رغم شـهرتها في نطاق محدود في ذلك الوقـت، فإنه كان يتوقـع لفرقة ميتاليكا أن تحقـق نجاحًا كبيرًا، حيث بدأت موسـيقاهم تتجاوز حدود نوع موسـيقى الثراشـ ميتال، وبدأت تحقق جماهيرية كبيرة. وفي غضون بضع سنوات كان من المقدر لهذه الفرقـة أن تكون واحدة من أكبر الفرق في العالم، وتبيع أكثر من ١٠٠ مليون ألبوم.

فـي ذلـك الوقـت تقريبًـا توصـل "كيـرك" إلـى تلـك الحقيقـة المتواضعة - أنه بالرغم من السنوات التي أمضاها في العزف ودعوته للانضـمام إلى فرقة ميتاليكا، فإنه لم يكن بارعًا بالقدر الذي يتمناه. ففي منزله في مدينة سـان فرانسيسـكو، أخذ يبحث عن معلم جيتار. بمعنى أنه رغم انضـمامه لفريق أحلامه وتحوله لمحترف فعلي، أصر "كيرك" على أن يحصل على المزيد من الدروس - وأنه لا يزال تلميذًا. كان المعلم الذي استعان به يشتهر بكونه أستاذ المعلمين، وكونه يعمل مع الموسيقيين العباقرة أمثال "ستيف فاي".

بل إن "جو سـاترياني" نفسه، الرجل الذي اختاره "هاميت" كمعلم له، مضت به الحياة ليصبح واحدًا من أمهر عازفي الجيتار عبر التاريخ ويبيـع أكثـر مـن ١٠ ملايين أسـطوانة لموسـيقاه الفريـدة والمبهرة. بتقديمـه دروسًـا في محل موسـيقى صـغير فـي مدينـة بيركلي، جعل أسلوب عزف "ساترياني" منه اختيارًا غير عادي بالنسبة لـ "هاميت". وكان هذا هو المقصـود - أراد "كيرك" أن يتعلم ما لم يكن يعرفه، أن يصـقل فهمه للأساسيات حتى يتسـنى له الاستمرار في استكشاف نوع الموسيقى الجديد الذي أتيحت له الفرصة لعزفه آنذاك.

يوضح "ساترياني" ما كان يفتقر إليه "هاميت" - لم تكن الموهبة، بالتأكيد - قائلًا: "كان الأمر الأساسي المتعلق بـ "كيرك" هو... أنه يكون عازف جيتار بارعًا عند إتاحة الفرصة له؛ فهو يعزف عزفًا رئيسيًّا ... كما يعزف عزفًا منفردًا بسرعة وبدقة. وكانت يده اليمنى ماهرة، وكان يعرف معظم النغمات، لكنه فقط لم يتعلم كيف يعزف في بيئة يتعلم فيها كل الأساليب وكيف يربط كل شيء ببعضه".

وهذا لا يعني أن جلساتهما كانت أشبه بجلسات المجموعات الدراسية المرحة. في الواقع، وضح "ساترياني" أن ما ميز "هاميت" عن الآخرين هو استعداده لتقبل طريقة التدريس التي لم يكن يتقبلها الآخرون، حيث قال: "كان تلميذا ممتازًا؛ فالكثير من أصدقائه وزملائه تركوا الدروس غاضبين ومستائين من قسوتي الشديدة كمعلم".

لقد كان نظام "ساترياني" واضحًا: سيتم تقديم دروس أسبوعية، ويجب تعلم هذه الدروس، وإذا لم يحدث ذلك، فهذا يعني أن "هاميت" يضيع وقت الجميع، ومن ثم عليه ألا يكلف نفسه عناء المجيء؛ لذلك على مدار العامين التاليين فعل "كيرك" ما كان يطلبه منه "ساترياني"، وكان يعود كل أسبوع للحصول على تغذية راجعة موضوعية، وتقييم، وتدريبات على طرق وجوانب نظرية خاصة بالآلة التي سيعزف عليها قريبًا أمام الآلاف من الجماهير، ثم عشرات الآلاف من الجماهير، حتى وصلوا إلى مئات الآلاف من الجماهير. وحتى بعد فترة الدراسة هذه التي استمرت لعامين، كانت تعرض على "ساترياني" النغمات الموسيقية القصيرة والمتكررة التي كان يعمل عليها مع الفرقة، وتعلم أن يخفف من ميله *للارتجال*، وحسَّن من قدرته على فعل الكثير بنوتات موسيقية أقل وعلى التركيز على

الإحســاس بتلك النوتــات والتعبير عنها وفقًا لذلــك. في كل مرة، كان يتحسن أداؤه كعازف وكفنان.

قــوة أن تكــون تلميــذًا لا تتمثــل في كونها فتــرة ممتدة مــن التعلم فحســب، بل في كونها تجبرك على إخضــاع الغرور والطموح لإشــراف شــخص آخر؛ لذا يوضــع ما يشبه ســقفًا للغرور - حيث يعرف التلميذ أنه ليس أفضــل من "المعلم" الــذي يتدرب على يديه، وليس قريبًا من مســتواه. من ثم تخضــع له، وتكون فردًا في المجموعة. ولا يمكنك أن تخدعه أو تتلاعب به، ولا يمكن "تجزئة" عملية التعلم؛ فلا توجد طرق مختصــرة تمكنك من اســتكمال مهمتك كل يوم. إذا لــم تلتزم بعملية التعلم، فسيتم التخلي عنك.

إننا لا نحب فكرة أن أحدًا ما أفضل منا، أو أنه لا يزال هناك الكثير لنتعلمه. نريد أن نختصر الأمر، أي أن نكون مستعدين. نحن مشغولون ومثقلون بالأعباء؛ ولهذا الســبب، يكون تحديــث تقييمك لمواهبك في الاتجاه التنازلي أحد أصــعب الأشــياء فــي الحياة، لكنــه يعتبر دائمًا عنصــرًا من عناصــر الإتقان. ويعد ادعاء المعرفة أخطر عيوبنا؛ لأنه يمنعنا من التحسن؛ لذا فإن التقييم الذاتي المدروس هو الحل.

والنتيجة هي، بصرف النظر عن أذواقك الموسيقية، أن "هاميت" صــار واحــدًا من أبــرع عازفي الجيتار لموســيقى الميتال فــي العالم، محــولًا موســيقى الثراش ميتال مــن حركة تجريبية إلى نوع موســيقى عالمي منتشــر. وليس هذا فحســب، فمن خلال تلك الدروس، حسَّــن "ساترياني" من أسلوبه وصار نفسه أفضل بكثير. وبعدها جذب التلميذ والمعلم الآلاف من الجماهير وأعادا تشكيل الساحة الموسيقية.

وقد ابتكر رائد الفنون القتالية المختلطة والبطل صاحب الألقاب المتعددة "فرانك شامروك" نظامًا يدرب من خلاله ممارسي الفنون القتالية وأسماه بنظام زائد وناقص ومساو. قال، يحتاج كل ممارس للفنون القتالية، كي يصبح بارعًا، أن يكون معه شخص أفضل منه ليتعلم منه، وشخص يقل عنه موهبة يمكن أن يعلمه وشخص لا يقل عنه موهبة يمكن أن يتحداه.

والهدف من طريقة "شامروك" بسيط: أن يحصلوا على تقييم حقيقي ومستمر لما يعرفونه وما لا يعرفونه من كل زاوية؛ فهذا الأسلوب يقضي على الغرور الذي يعظم من شأننا، والخوف الذي يجعلنا نشكك في قدراتنا وأي كسل قد يجعلنا نريد أن ننجح دون بذل أي جهد. كما قال "شامروك": "الأفكار الخطأ التي تحملها لنفسك تدمرك. بالنسبة لي، ابق دائمًا تلميذًا. هذا هو جوهر الفنون القتالية، وعليك أن تستخدم هذا التواضع كأداة؛ حيث تخضع لشخص أفضل منك تثق به". ويبدأ هذا الخضوع بتقبل حقيقة أن الآخرين أكثر منك معرفة وأنك يمكن أن تستفيد من معرفتهم، ثم تبحث عنهم وتتغلب على أوهامك تجاه نفسك.

والحاجة لعقلية التلميذ لا تقتصر فقط على ممارسي الفنون القتالية أو عزف الموسيقى؛ فالعالم عليه أن يعرف المبادئ الأساسية للعلوم وآخر الاكتشافات. والفيلسوف يجب عليه أن يوسع من معرفته، وأن يعرف أيضًا مدى ضآلة ما يعرفه، كما فعل "سقراط". ويجب على الكاتب أن يكون ملمًّا بالأعمال الأصلية للكاتب ويقرأ ويتحدى معاصريه أيضًا. ويجب على المؤرخ أن يعرف التاريخ القديم والحديث، إضافة إلى تخصصه؛

فالرياضيون المحترفون تكون لديهم مجموعات من المدربين، وحتى الساسة أصحاب النفوذ نجد لديهم مستشارين وموجهين.

لماذا؟ لأنهم ليصبحوا بارعين وليظلوا بارعين، يجب أن يكونوا ملمين بما حدث في السابق، وما يحدث الآن وما سيحدث. يجب أن يستوعبوا أساسيات مجالهم وما يحيط بهم، دون أن يعارضوا التغيير أو يظلوا حبيسي الزمن، ويجب ألا يتوقفوا عن التعلم. ويجب كذلك علينا جميعًا أن نصبح معلمين، وناصحين ونقادًا لأنفسنا.

لذا فكر فيما كان يمكن أن يفعله "هاميت" - ما كان يمكن أن نفعله لو كنا في مكانه هو أننا سنجد أنفسنا فجأة نجوم روك، أو على مشارف أن نصبح نجوم روك في مجالنا الذي اخترناه. ونميل إلى التفكير بهذه الطريقة: لقد حققنا الهدف، لقد وصلنا. لقد طردوا العازف الآخر لأنه ليس بقدر براعتي، واختاروني *لأنني أملك المهارات اللازمة*. لو أنه فعل ذلك، لما سمعنا عنه هو أو الفرقة في الغالب. ففي النهاية، هناك الكثير من فرق الميتال المنسية من الثمانينيات من القرن العشرين.

يشبه التلميذ الحقيقي الإسفنج، حيث يمتص ما يحدث من حوله، ويصفيه، ويستوعب ما يمكن أن يتمسك به. ويكون التلميذ ناقدًا لذاته ومحفزًا لها، ويحاول دائمًا أن يحسن من فهمه حتى يتمكن من الانتقال إلى الموضوع التالي، والتحدي التالي. كما يكون التلميذ الحقيقي معلمًا وناقدًا لذاته، فلا يوجد مجال للغرور هنا.

خذ الفنون القتالية كمثال مجددًا، حيث تكون للوعي الذاتي أهمية بالغة لأن الخصوم دائمًا ما يسعون للتوفيق بين نقاط القوة والضعف. إذا لم يكن ممارس الفنون القتالية قادرًا على التعلم والتدرب يوميًا،

وإذا لم يكن يبحث باستمرار عن مجالات التحسين، ويدرس نقاط ضعفه، ويحاول العثور على أساليب جديدة يستعيرها من الزملاء والخصوم، فإنه حتمًا سينهار ويهزم.

ولا يختلف الأمر كثيرًا بالنسبة لبقيتنا. هل نقاتل دومًا من أجل شيء أو ضد شيء؟ هل تعتقد أنك الوحيد الذي يأمل أن يحقق هدفه؟ لا يمكنك أن تصدق أنك الوحيد الذي يحاول أن يحقق هذا الهدف المنشود.

ويميل الناس إلى الاندهاش من مدى التواضع الذي كان عليه العظماء الطموحون. *ماذا تعني بأنهم لم يكونوا عدوانيين، أو مميزين، أو واعين بعظمتهم أو مصيرهم؟* الحقيقة هي أنه بالرغم من أنهم كانوا واثقين بأنفسهم، فإن فكرة كونهم تلاميذ دائمين جعلت هؤلاء الرجال والنساء متواضعين.

ويقول "إبكتيتوس": "من المستحيل أن يتعلم المرء ما يعتقد أنه يعرفه بالفعل"؛ *فلا يمكنك أن تتعلم لو كان لديك اعتقاد أنك تعرف بالفعل*. لن تجد الأجوبة لو كنت متغطرسًا بشدة وواثقًا بنفسك لدرجة تمنعك من طرح الأسئلة. وكذلك لا يمكنك أن تتحسن إذا كنت مقتنعًا بأنك الأفضل.

إن فن الحصول على التقييم هو مهارة حاسمة في الحياة، خاصة التقييم اللاذع والنقدي. ونحن لا نحتاج فقط إلى الحصول على هذا التقييم اللاذع، بل علينا أن نطلبه باستمرار، ونحرص على طلب التقييم السلبي وبالتحديد حين يخبرنا أصدقاؤنا وأسرتنا وعقلنا بأننا نبلي بلاءً حسنًا. لكن الغرور يحاول أن يجنبنا الحصول على ذلك التقييم بأي ثمن. من الذي سيريد أن يحبس نفسه للحصول على

تدريب تأهيلي؟ يعتقد الغرور أنه يعرف حالنا ومن نحن - بمعنى أنه يعتقد أننا رائعون، ومثاليون، وعباقرة ومبدعون حقًّا، ويكره الواقع ويفضل تقييمه الخاص.

ولا يسمح الغرور بالنمو الصحيح أيضًا. ولكي نصبح ما نأمل أن نكون عليه في النهاية يستغرق هذا الأمر عادة فترات طويلة من الغموض، والجلوس والتصارع مع موضوع أو إشكال ما؛ فالتواضع هو ما يبقينا هناك، قلقين من عدم معرفتنا الكافية عازمين على مواصلة التعلم. وقد يتسرع الغرور في الاستنتاج، ويبرر ذلك بأن الصبر للخاسرين (ويراه خطأ على أنه نقطة ضعف)، ويفترض أننا بارعون بما فيه الكفاية لنمنح مواهبنا فرصة للانطلاق في العالم.

بينما نجلس لنطور عملنا، وبينما ننجح في أول عرض بيع لنا، ونستعد لافتتاح أول متجر لنا، وبينما نثبت بصرنا على جمهور البروفة النهائية للمسرحية، يكون الغرور هو العدو - فيعطينا تقييمًا ممتازًا، ليست له أية علاقة بالواقع، ويتخذ وضعًا دافعيًّا، خاصة حين لا نستطيع تحمل أن نكون دفاعيين. ويعوقنا عن التحسن بإخبارنا بأننا لا نحتاج إلى التحسن، ثم نتساءل لماذا لا نحصل على النتائج المرجوة، ولماذا يكون الآخرون أفضل منا ولماذا يدوم نجاحهم لفترة أطول.

اليوم، صارت الكتب أرخص ثمنًا مما كانت عليه في الماضي. وصارت الدورات التدريبية مجانية. ولم تعد هناك حواجز تمنعك من التواصل مع المعلمين - فقد قضت التكنولوجيا على تلك المعوقات. ولا يوجد مبرر لعدم حصولك على نصيبك من التعلم، ولأن المعلومات المتاحة أمامنا هائلة جدًّا، فلا يوجد مبرر لإنهاء هذه العملية أيضًا.

فمعلمونا في الحياة ليســوا فقط هــؤلاء الذين ندفع لهم أجرًا، كما دفع "هاميت" أجرًا لـ "ســاترياني"، وليسوا بالضرورة جزءًا من صالة التدريب أيضًــا، كما في مثال "شامروك". لا يحصل الكثير من أفضل المعلمين على أية أجور، بل يتطوعون لأنهم، مثلك، كانوا في الماضــي صــغارًا وكانت لديهم أهدافك نفســها. ولا يعلم الكثيــرون منهم أنهم يدرســون - إنهم ببســاطة نماذج أو حتى شخصيات تاريخية دروسهم مــا زالت موجودة في الكتب والدراســات. لكن الغــرور يجعلنا عنيدين جدًّا ومعارضين للتقييم لدرجة أنه يبعدهم عنا أو يعزلهم عنا.

لهــذا يقول المثــل القديم: "عندمــا يكون التلميذ مســتعدًّا، يظهر المعلم".

لا تكن عاطفيًّا

يبدو أنك تحتاج إلى تلك القوى الخفية للعقل والجسد والتي تلهب حماس الشباب؛ حتى تشعر بالإشباع، والتألق والتميز، لكن بدون أن تضع في اعتبارك ما يجب امتلاكه من رغبة وما يجب تحمله من آلام لتعول على هذه القوى، لن يمكنك أن تحقق كل ذلك أبدًا.

– لورد تشيسترفيلد

العاطفة – الأمر كله يتعلق بالعواطف؛ اكتشف عاطفتك. وعش بشكل عاطفي، وألهم العالم بعاطفتك.

يذهب الناس إلى مهرجان الرجل المحترق للعثور على العاطفة، والتواجد بالقرب منها، ولإعادة إحياء العاطفة بداخلهم. الأمر نفسه ينطبق على محادثات تيد ومهرجان ساوث باي ساوث ويست الضخم وآلاف الفعاليات الأخرى، والمعتكفات والمؤتمرات، فجميعها تستمد قوتها مما يدعون أنه أهم قوة في الحياة.

إليك ما لم يخبرك به هؤلاء الناس أنفسهم: عاطفتك قد تكون الشيء الذي يعوقك عن القوة أو التأثير أو الإنجاز؛ لأنه كما يحدث كثيرًا، *نفشل* بسبب اتباع عواطفنا.

في بداية مسيرتها السياسية الصاعدة، ذات مرة، تحدثت زائرة عن "الاهتمام العاطفي" لـ "إليانور روزفلت" خلال مناقشة نص من نصوص التشريع الاجتماعي. لقد قصدت السيدة أن يكون ذلك إطراء، لكن رد "إليانور" كان توضيحيًّا؛ فلقد دعمت القضية قائلة: "أجل، لكنني لا أظن أن كلمة "عاطفية" تنطبق عليَّ".

بحكم أنها سيدة مهذبة، ومتفوقة وصبور ولدت بينما كانت لا تزال حرارة فضائل العصر الفيكتوري الهادئ متقدة، كانت "روزفلت" تسمو فوق العاطفة. كان لديها هدف، وكانت لديها وجهة. ولم تكن مدفوعة بالعاطفة، وإنما *بالعقل*.

من الناحية الأخرى، كان لدى "جورج دابليو. بوش"، و"ديك تشيني" و"دونالد رامسفيلد" عاطفة تجاه قضية معينة. وكان "كريستوفر ماكندلز" مملوءًا بالعاطفة عند توجهه "إلى البرية". وغمرت "روبرت فالكون سكون" العاطفة نفسها حين بدأ رحلته لاستكشاف القطب الشمالي، فمسه "هوس القطب الشمالي" (كحال الكثير من ضحايا حادث تسلق قمة جبل إيفرست المأساوي الذي وقع في عام ١٩٦٦، والذين أصابهم للحظات ما يسميه علماء النفس اليوم بـ "جنون الهدف"). لقد آمن مخترع وممولو اختراع عجلة السيجواي بأن لديهم ابتكارًا سيغير العالم وفعلوا كل شيء للترويج له. وما لا شك فيه أنه كان لدى كل هؤلاء الموهوبين والأذكياء إيمان شديد بما يسعون لفعله. ومن الواضح أيضًا أنهم كانوا غير مستعدين وغير قادرين على فهم الاعتراضات والمخاوف الحقيقية لجميع المحيطين بهم.

وينطبق الأمر نفسه على عدد لا يحصى من رواد الأعمال، والمؤلفين، والطهاة، وأصحاب المشروعات، والساسة والمصممين

الذين لم تسمع عنهم من قبل - ولن تسمع عنهم أبدًا؛ لأنهم أغرقوا سفنهم قبل أن يتركوا المرفأ. وكأي هاوٍ، كانت لديهم عاطفة وافتقروا لشيء آخر.

وللتوضيح، أنا لا أتحدث عن *الاهتمام*. بل أتحدث عن عاطفة من نوع آخر - حماس جامح، استعدادنا للانقضاض على ما يقع أمامنا بأكبر قدرٍ ممكن من الحماسة، "حزمة الطاقة" التي أكد معلمونا وموجهونا أنها أهم قيمة لنا. هي تلك الرغبة الملحة والجامحة للبدء أو لتحقيق هدف غير واضح المعالم، وطموح وبعيد المنال. هذا الحافز الذي يبدو عديم الضرر بعيد كل البعد عن المسار الصحيح.

وتذكر أن عبارة "متطرف في حماسه" هي أسلوب لطيف لوصف "الشخص المجنون".

لقد استخدم لاعب كرة سلة وهو شاب يدعى "لويس ألكيندور الابن" - والذي فاز بثلاث بطولات محلية في أثناء لعبه ضمن فريق جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، تحت قيادة مدربه "جون وودن" - كلمة واحدة لوصف أسلوب مدربه المشهور: "*غير عاطفي*"؛ بمعنى أنه لا يتأثر بالعواطف. لم يكن "وودن" يميل إلى الكلام الحماسي أو الإثارة. لقد اعتبر تلك العواطف الزائدة عبئًا. بدلًا من ذلك، كانت فلسفته تتعلق بأن تكون مسيطرًا على الوضع وتؤدي عملك وألا تكون أبدًا "أسيرًا للعاطفة". اللاعب الذي تعلم هذا الدرس من "وودن" غير اسمه بعدها إلى اسم تتذكرونه جيدًا: "كريم عبد الجبار".

لا أحد يمكن أن يصف "إليانور روزفلت" أو "جون وودن" أو لاعبه المشهور "كريم" على أنهم متبلدو الإحساس. وما كانوا ليوصفوا بأنهم شديدو الاهتياج أو التحمس أيضًا؛ فقد كانت "إليانور روزفلت" -

واحدة من أكثر الناشطات قوة وتأثيرًا في التاريخ وأهم سيدة أولى في أمريكا دون شك - تعرف في الأساس بكياستها، ورصانتها، وإحساسها بالوجهة. كما فاز "وودن" كمدرب بعشر بطولات خلال اثني عشر عامًا، منها سبع بطولات على التوالي؛ لأنه وضع نظامًا للفوز وعمل مع لاعبيه على الالتزام به. لم يكن أحد منهم مدفوعًا بالحماسة، أو مفرطًا في حركته ونشاطه. بل استغرق الأمر منهم سنوات ليصلوا إلى ما وصلوا إليه؛ فقد كانت عملية تراكم.

في مساعينا، سنواجه مشكلات معقدة، ستظهر غالبًا في مواقف لم نواجهها من قبل قط. إن الفرص ليست مسابح عميقة غير ملوثة تتطلب شجاعة وجسارة للغطس فيها، بل هي مستترة، ومغطاة بالأتربة ومسدودة بشتى أشكال المقاومة. والمطلوب بالفعل في هذه المواقف هو الوضوح، والتأني والإصرار المدروس.

لكن في معظم الأحيان، نمضي على هذا النحو ...

وميض من الإلهام: أريد أن أقدم أفضل وأكبر ______ على الإطلاق. وأن أكون أصغر ______. والوحيد الذي ______. أن أكون "متصدرًا قائمة الأوائل ومحرزًا أكبر قدر من الإنجازات".

النصيحة: حسنًا، إليك ما ستحتاج إلى فعله بالتدريج لكي تحقق هدفك.

الواقع: نسمع ما نريد سماعه، ونفعل ما نرغب في فعله، ورغم انشغالنا واجتهادنا بدرجة كبيرة، لا نحقق إلا القليل من الأهداف. أو الأسوأ من ذلك، نجد أنفسنا في حالة فوضى لم نكن نتوقعها مطلقًا.

لأننا لا نسمع إلا عن عاطفة الناجحين على ما يبدو، ننسى أن الفاشلين اشتركوا معهم في الصفة نفسها. ولا نتصور العواقب إلى

أن ننظـر إلى مـا آل إليه الأمر. ففـي مثال اختراع عجلة السـيجواي، أخطـأ المخترع والممولون فـي توقع حجم الحاجـة الحقيقية للمنتج. كمـا نرى أنه في الفترة التي سـبقت إحدى الحروب الفاشـلة، تجاهل مؤيدوها التقييم السـلبي لأنها تعارضـت مع ما احتاجـوا إلى الاقتناع به بشـدة. ونجد النهاية المأسـاوية لقصـة *Into The Wild* هي نتيجة للسـذاجة المتهـورة وغيـاب عنصـر الاسـتعداد. وفي مثـال "روبرت فالكون سـكوت"، تمثـل العيب في الثقة الزائدة على الحد والحماسـة دون أي تقديـر للمخاطر الحقيقية. كما أننا نتصـور أن "نابليون" كان مفعمًا بالعاطفة حين فكر في غزو روسـيا وكانت النتيجة أنه انسـحب منهـا في النهاية بعـد أن عاد لبلده مع قلة قليلة جـدًّا من عدد الجنود الذين غادر معهم فرنسا بكل ثقة. في أمثلة أخرى كثيرة نرى الأخطاء نفسها: الاستثمار الزائد على الحد، ونقص الاستثمار، والتصرف قبل أن يكون الشـخص مسـتعدًّا بالفعل، وكسر الأشـياء التي كانت تتطلب قدرًا من العناية - لكن هذه الأخطاء لا تحدث ضررًا كبيرًا مثل الضرر الناجم عن العاطفة.

وكثيرًا ما تخفي العاطفة نقطة ضـعف. فما ينتج عنها من صـعوبة في التنفس وتهور وغضب ما هو إلا بدائل ضعيفة للانضباط، والإتقان، والقوة، والهدف، والمثابرة. وقد تحتاج إلى أن تكون قادرًا على ملاحظة ذلـك في الآخرين وفي نفسـك؛ لأنـه رغم أن جـذور العاطفة قد تكون صادقة وجيدة، فإن آثارها تكون مضحكة ثم تصبح فيما بعد رهيبة.

ونـرى العاطفة في هـؤلاء الذيـن يمكنهم أن يخبروك بالتفصـيل الدقيق عما ينوون أن يصـبحوا عليه وما سـيبدو عليه نجاحهم - وقد يكونون قادرين أيضًـا على إخبارك بالتحديـد بالموعد الذي ينوون أن

يحققـوا هدفهم فيه أو وصـف مخاوف منطقيـة وحقيقية لديهم حيال أعباء تلـك الإنجازات. يمكنهـم أن يخبروك بكل الأشـياء التي ينوون فعلها، أو التي شـرعوا فيها، لكن لا يمكنهم إظهار ما أحرزوه من تقدم لك؛ لأنه لا يوجد أي تقدم محرز.

كيف يمكن أن يكون شـخص ما مشغولًا ولا يحقق أي شيء؟ حسنًا، هذا هو تناقض العاطفة.

إذا كان الجنون يعني فعل الشـيء نفسه مرارًا وتكرارًا وتوقع نتائج مختلفـة، بالتالـي فإن العاطفة هي شـكل من أشـكال التأخر العقلي - فهي تعني إضـعاف أهم وظائفنا الإدراكية عن قصـد. وكثيرًا ما تبدو الفرص الضائعة مخيفة عند استعادة الذكريات؛ أفضل سنوات حياتنا احترقت مثل زوج من إطارات الدوران السريع الملاصقة للأسفلت.

فالـكلاب، عاطفيـون. وكمـا يمكـن أن يخبـرك عـدد كبيـر مـن السـناجب، والطيور، والصـناديق والألعاب، فإنها كلها لا تحقق معظم مـا تنوي فعله؛ يتمتـع الكلاب بميزة في كل ذلك: ذاكرة قصـيرة جدًّا على المدى القصـير تبعد عنها الشعور المتسلل بالتفاهة وقلة الحيلة. أما بالنسـبة لنا نحن البشـر، من الناحية الأخـرى، فليس هناك مبرر لأن نكون حساسـين تجاه الأوهام التي نخضـع لها؛ فالواقع سـيتدخل في النهاية.

ما نحتاج إليه نحن البشـر في رحلة صعودنا هو الهدف والواقعية. ويمكنـك أن تقول إن الهـدف مثل العاطفة التي لها حدود. أما الواقعية فهي الانفصال والتوقع.

حيـن نكـون شـبابًا، أو حين تكون قضـيتنا شـبابية، تـزداد حدة شعورنا - العاطفة مثل هرموناتنا تنشط بقوة في فترة شبابنا - لدرجة

أنه يبدو من الخطأ أن نأخذ الأمر بروية، وليس هذا إلا نفاد صبر منا، وإنعكاسًا لعدم قدرتنا على رؤية أن إجهاد أنفسنا أو التعظيم من شأننا لن يؤدي إلى الإسراع في الرحلة.

العاطفة تدور *حول الشـيء*. (لديَّ عاطفة شديدة تجاه ______)، أمـا الهدف فهو *البحث عن هذا الشـيء والتطلـع* لتحقيقه، (يجب أن أفعـل ______. جئت إلى هنـا لكي أنجز ______. أنا مسـتعد لتحمل ______ مـن أجل تحقيق ذلـك). في الواقع، يقلل الهـدف من أهمية *الأنا*؛ فهو يتعلق بالسعي وراء شيء خارج نفسك بدلًا من إرضاء نفسك.

علاوة على الهدف، نحتاج أيضًا إلى الواقعية. من أين نبدأ؟ وماذا نفعل أولًا؟ وما الذي نفعله في الوقت الحالي؟ كيف نضـمن أن ما نفعله يدفعنا للأمام؟ وما المعايير التي نحددها لأنفسنا؟

لقـد قال "جوتـه" ذات مرة: "العواطف الجياشـة هـي أمراض لا أمل في شـفائها". ولهذا يعمل الأشـخاص المتأنون والمثابرون بشكل مختلـف، متفاديـن الانحـراف أو المرض؛ فهـم يعينـون المحترفين *ويسـتفيدون* منهم. ويطرحون أسـئلة، ويسـألون عما قد يسـير بشكل خطـأ ويطلبون الأمثلة، ويخططون للظـروف الطارئة، ثم ينطلقون في رحلتهـم. ويبدأون عادة بخطوات صـغيرة، وينجزونها ويطلبون تقييمًا حول سـبل تحسـين الخطوات التالية، يحققون مكاسـب مستمرة، ثم يتحسـن أداؤهـم على مـدار الرحلة، ويسـتفيدون من تلك المكاسـب لينموا تدريجيًّا وليس بشكل سريع.

هـل النهج المتكـرر أقل إثـارة من البيانـات المعلنـة، أو لحظات الإلهام، أو السـفر عبر البلد لتفاجئ شخصًـا ما، أو إرسـال سيل من أربعة آلاف كلمة على شـكل رسـائل بريد إلكتروني في منتصف الليل؟

لا يوجد شـك في أنه أقل متعة. هل هو أقل سـحرًا وجرأة من أن تغامر بكل أموالك وتستنفد كل الأموال في بطاقات الائتمان لإيمانك بنفسك؟ بكل تأكيد. وينطبق الأمر نفسـه على الجداول الممتدة، والاجتماعات، والرحـلات، والمكالمـات الهاتفيـة، والبرمجيـات، والأدوات والنظم الداخليـة - وكل مقالة كتبت عنها وعن الروتين الخاص بالمشـاهير. إن العاطفة هي الشـكل الذي يغلب علـى الأداء؛ أما الهدف فهو الأداء، ثم الأداء ثم الأداء.

ويتطلـب العمـل المهم الـذي تريد أن تؤديـه التأني والدراسـة. لا العاطفة، أو السذاجة.

سيكون من الأفضل بكثير أن تشعر بالخوف مما ينتظرك - وتشعر بالضـآلة من ضـخامته وتكون عازمًا على الاسـتمرار فيـه رغم ذلك. اتـرك العاطفة للهواة، واجعل الأمر يتعلق بشـعورك بما يجب أن تفعله وتقوله، لا بما تهتم به وتتمنى لو تصـبح عليـه. تذكر حكمة "تاليران" الساخرة للدبلوماسيين: "Surtout، pas trop de zele"، ("الأهم من كل شيء، لا تفرط في الحماسة"). عندئذ ستحقق أشياء عظيمة، ولن تعود إلى ذاتك القديمة التى تتصف بحسن النية والعجز.

اتبع إستراتيجية لوحة الرسم

دائمًا ما أظهر العظماء استعدادهم لإطاعة الأوامر، بالقدر نفسه الذي أثبتوا به بعدها قدرتهم على القيادة.

– اللورد ماهون

في النظام الروماني للفنون والعلوم، وجد مفهوم ليس لدينا إلا نظير جزئي له. يقدم رجال الأعمال الناجحون، أو الساسة أو المستهترون الأثرياء إعانات مالية لعدد من الكتاب، والمفكرين، والفنانين ومقدمي العروض. علاوة على تقاضيهم أجورًا لإنتاج أعمال فنية، فإن هؤلاء الفنانين كانوا يؤدون عددًا من المهام نظير الحماية، الطعام والهدايا. من ضمن تلك الأدوار دور *مفسح الطريق* – والذي يعني حرفيًا "إفساح الطريق". ويسير *مفسح الطريق* أمام سيده في أي مكان يذهب إليه في روما، ويفسح له الطريق، وينقل الرسائل، وبشكل عام يجعل حياة سيده أسهل.

وقد أدى مؤلف كتاب الإبيجراما "مارتياليس" هذا الدور لسنوات كثيرة، وخدم لفترة السيد "ميلا"، وهو رجل أعمال ثري وشقيق

للفيلسوف المنتمي للفلسفة الرومانية والمستشار السياسي "سينيكا". لأنه لم يولد لعائلة ثرية، خدم "مارتياليس" أيضًا رجل أعمال آخر يدعى "بيتليوس". وهو كاتب شاب، قضى معظم ساعات يومه في التنقل من منزل سيد ثري إلى آخر، مقدمًا الخدمات، وفروض الاحترام، وكان يحصل في المقابل على مبالغ رمزية وبعض الامتيازات.

هنا تكمن المشكلة: مثلما يشعر معظمنا خلال برامج التدريب ووظائف المبتدئين، كره "مارتياليس" بكل تأكيد كل ثانية تمر عليه. وبدا أنه اقتنع بأن هذا النظام جعله عبدًا بطريقة ما؛ لأنه كان يطمح في عيش حياة مثل حياة نبلاء الريف، مثل حياة الأسياد الذين كان يخدمهم، أراد "مارتياليس" مالًا وأرضًا ملكه وحده، حيث يمكنه أن ينتج أعماله في النهاية في سلام وحرية. ونتيجة لذلك، كثيرًا ما كانت أعماله تتناول الكراهية والمرارة تجاه الطبقة العليا في روما، والتي رأى أنها انتقصت من قدره بشدة.

ونظرًا لسخطه العاجز، فما لم يره "مارتياليس" هو أن مكانته الفريدة كغريب على المجتمع هي الشيء الذي منحه تلك الرؤية المدهشة للثقافة الرومانية التي ظلت إلى يومنا هذا. وبدلًا من أن يتألم من هذا النظام، ماذا لو كان قادرًا على التكيف مع الوضع؟ ماذا لو تمكن من إدراك الفرص التى أتاحها له وضعه هذا؟ للأسف بدلًا من ذلك، بدا أن هذا الوضع حطمه من الداخل.

إنه سلوك شائع يتجاوز حدود الأجيال والمجتمعات. تلك الشخصية العبقرية الغاضبة التي لا تلقى التقدير وتجبر، خلال رحلتها لشق طريقها في الحياة، على القيام بأمور تكرهها، لأشخاص لا تحترمهم،

فيكـون لســان حالهــا: *كيف يجــرؤون على إجبــاري علــى التذلل بهذه الطريقة! هذا ظلم! هؤلاء الحثالة!*

نرى ذلك في الدعاوى القضــائية الأخيــرة التي يرفعها المتدربون على أصحاب العمل للحصول على أجورهم. ونرى بعض الشباب لديهم اسـتعداد أكبر للعيش في المنزل مع آبائهــم بدلًا من التقدم للعمل في شــيء أقل من "مســتوى مؤهلاتهم". ونرى ذلك أيضًا في عدم القدرة على تقبل شــروط أي شخص آخر، وعدم الاستعداد لاتخاذ خطوة إلى الــوراء من أجـل اتخاذ عدة خطـوات إلى الأمام فيما بعـد؛ *فمثل هذا الشــخص يفكر في قرارة نفسه قائلًا: لن أسمح لهم بخداعي، وأفضل ألا يستفيد أي منا.*

مــن المهم أن تلقي نظرة على الشــعور بالذل الناجم عن "خدمة" شــخص آخــر؛ لأنه في واقــع الأمر، هــذا النموذج لم يقدم لنا بعضًــا من أفضــل الفنون في تاريخ العالم فحســب - أجبر كل شــخص بدءًا مــن "مايكل أنجلو" ومــرورًا بـ "ليوناردو دا فينشــي" وحتى "بنجامين فرانكلين" على اجتياز هذا النظام - لكن إذا كنت ســوف تمتلك شأنًا كما تتوقع، أليس هذا عبئًا مؤقتًا عديم الأهمية؟

حين يحصل شخص على وظيفته الأولى أو ينضم لمؤسسة جديدة، فإنــه عادة ما يســمع هذه النصــيحة: جمِّل صــورة الآخرين وســتبلي بلاءً حســنًا. تجنب المشــكلات، كما يقولون، واخدم مديرك. بطبيعة الحــال، هذا ما لم يكن يريد أن يســمعه الموظــف الذي اختير من بين كل المتقدميــن لنيــل هذه الوظيفة. وليس هذا مــا توقعه خريج جامعة هارفــارد - فهــو في النهاية قد حصــل على هــذه الشــهادة بالتحديد ليتجنب هذا الذل المفترض.

دعنا نعكس الأمر حتى لا يبدو مهينًا للغاية: فلنفترض أن المسألة لا تتعلق بالتملق الزائد. ولا *بتجميل* صورة الآخرين، بل بتقديم الدعم كي يتمكن الآخرون من *الظهور* بشكل جيد. وأفضل تعبير لهذه النصيحة هو: أوجد لوحات رسم ليرسم عليها الآخرون. كن *مفسحًا للطريق*. ومهد الطريق لمن هم أعلى منك مرتبة وستخلق مسارًا لنفسك في النهاية.

حين تبدأ رحلتك، يمكننا أن نتأكد من عدة حقائق أساسية: ١) أنت لست بقدر الجودة أو الأهمية التي تظن أنك عليها؛ و٢) لديك توجه يحتاج إلى التعديل مرة ثانية؛ و٣) معظم ما تظن أنك تعرفه أو معظم ما تعلمته في الكتب أو في المدرسة قد عفى عليه الزمن أو ثبت عدم صحته.

هناك طريقة واحدة رائعة لحل كل تلك الأمور في نظامك: أن ترتبط بأشخاص ومؤسسات ناجحة بالفعل وتدمج هويتك ضمن هويتهم وتحرزوا معًا تقدمًا. إنه لمن الأكثر جاذبية أن تصنع مجدك بنفسك - لكن هذه الطريقة لا تكون فعالة بالقدر نفسه؛ فالطاعة والاحترام هما السبيل للتقدم.

إليك التأثير الآخر لهذا التوجه: يخفف من مستوى غرورك في مرحلة حرجة في مسيرتك المهنية، ويسمح لك باستيعاب أكبر قدر ممكن من الأشياء دون وجود المعوقات التي تحجب تصور الآخرين وتقدمهم.

لا أحد يقبل التملق الذليل؛ فبدلًا من ذلك، يتعلق الأمر برؤية ما يحدث من الداخل، والبحث عن الفرص من أجل شخص *آخر غيرك*. تذكر أن دور *مفسح الطريق* هو إفساح الطريق - إيجاد الطريق الذي

اعتزم أحدهم أن يقصده ومساعدته على حزم الحقائب، وتخفيف الأعباء عنه للتركيز على نقاط قوته. في الواقع، إنها محاولة لجعل الأشياء أفضل بدلًا من أن تتظاهر كما لو أنها كذلك.

ويعرف الكثيرون أن رسائل "بنجامين فرانكلين" المعروفة كتبت باسم مستعار مثل "سيلنس دوجوود". وهم يرون أنه شاب عبقري ويفوتون أكثر جزء مثير للإعجاب: كتب "فرانكلين" تلك الرسائل، وسلمها عن طريق تمريرها من تحت باب المطبعة ولم يتلق أية إشادة أو أموالًا إلا في السنوات الأخيرة من حياته. وفي الواقع، كان شقيقه، مالك الجريدة، هو من استفاد من الانتشار الهائل لتلك الرسائل، واستمر في نشرها على الصفحة الأولى لجريدته. اختار "فرانكلين" إستراتيجية طويلة المدى - تعلم كيف يتشكل الرأي العام، وينشر الوعي حول ما آمن به، ويحسن من أسلوبه، وتعبيره، وذكائه. كانت إستراتيجية استخدمها كثيرًا في مسيرته المهنية - لدرجة أنه ذات مرة قام بنشر رسائله في جريدة منافسه أيضًا ليضعف مكانة منافس ثالث - حيث رأى "فرانكلين" الفائدة المستمرة لإظهار الآخرين بشكل جيد والسماح لهم بتلقي الإشادة بسبب أفكارك.

لقد شق "بيل بيليتشيك"، المدير الفني لفريق نيو إنجلاند باتريوتس والحاصل على بطولة السوبر بول لأربعة مواسم، طريقه لاعتلاء صدارة تصنيف دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين بأن أحب وأتقن الجزء الذي كرهه المدربون في الوظيفة في ذلك الوقت: تحليل أفلام المباريات المسجلة؛ فالوظيفة الأولى له في دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، لصالح فريق بالتيمور كولتس، تطوع فيها دون أي مقابل مادي - ونسبت أفكاره، التي وفرت المعلومات

والإستراتيجيات المهمة للمباراة، فقط إلى المدربين الأكبر سنًا. لقد نجح فيما كان يُنظر إليه على أنه عمل روتيني، وطلب الحصول عليه وسعى لأن يصبح الأفضل فيما كان يظن الآخرون أنه أقل من مستوى إمكاناتهم بالتحديد. وقد قال عنه أحد المدربين: "كان مثل الإسفنج، يمتص كل شيء، ويستمع إلى كل شيء". وقال مدرب آخر: "تعطيه تكليفًا فيختفي في الغرفة ولا تراه مرة ثانية إلى أن ينجزه، وكان يطلب بعدها إنجاز المزيد من التكليفات". كما يمكن أن تخمن، لم تمر فترة طويلة حتى بدأ "بيليتشيك" يتقاضى أجرًا.

قبل ذلك، كلاعب شاب في المدرسة الثانوية، كان على دراية واسعة بقواعد اللعبة لدرجة أنه أدى دورًا يشبه دور مساعد المدرب بينما كان يمارس اللعبة. إن والد "بيليتشيك"، الذي عمل مساعدًا لمدرب كرة القدم الأمريكية بفريق البحرية الأمريكية، علمه درسًا مهمًا في سياسات كرة القدم الأمريكية: أنه إذا أراد أن يعطي مدربه تغذية راجعة أو يتناقش معه حول القرار، فإنه عليه أن يفعل ذلك على انفراد ودون لفت الأنظار حتى لا يسيء إلى رئيسه. هكذا تعلم كيف يصير نجمًا صاعدًا دون تهديد أو إبعاد أي شخص. بعبارة أخرى، لقد أتقن إستراتيجية لوحة الرسم.

يمكنك أن ترى كيف كان من السهل على الشعور بالاستحقاق والتفوق (فخي الغرور) أن يجعلا إنجازات الاثنين مستحيلة: ما كان "فرانكلين" لينشر رسائله إن أعطى أولوية للإشادة على حساب التعبير الإبداعي - في الحقيقة، حين علم شقيقه بالأمر، استغله وتفوق عليه بدافع الغيرة والغضب. وكان من الممكن لـ"بيليتشيك" أن يغضب مدربه ثم يستبعد على الأرجح إن تفوق عليه أمام الجميع.

وكان من الممكـن ألا يتولى وظيفته الأولى بدون مقابل مادي، وما كان ليكمل آلاف السـاعات من مـدد الأفلام إن أعطى أولويـة للمكانة. إن العظمة من البدايات المتواضعة؛ وتأتي من العمل الروتيني. وهي تعني أنـك الشـخص الأقل أهميـة في الغرفـة - إلى أن تغيـر ذلك بتحقيق النتائج.

وهنـاك قول مأثور مفـاده: "تكلم قليلًا، وافعل كثيـرًا". ما يتوجب علينا فعله هو تحديث نسخة من ذلك القول وتطبيقها على أول نهج لنا. كن *تابعًا*، وافعل *المزيد*، وتخيل أنك مع كل شـخص قابلته، فكرت في طريقة ما لمسـاعدته، أو خدمة تسديها له، ونظرت إلى الأمر بطريقة تفيـده هو لا تفيدك أنـت. إن التأثير التراكمي الذي سـيتركه ذلك مع مـرور الزمن سـيكون بالغًـا: سـتتعلم الكثير من خلال حل مشـكلات متعددة. كما ستشـتهر بكونك شخصًا لا يمكن الاستغناء عنه. وستكوّن عددًا لا يحصى من العلاقات، وسيصبح لديك كم هائل من الخدمات التي يمكنك المطالبة بمقابل لها في وقت لاحق.

هذا هو لب إسـتراتيجية لوحة الرسم - مساعدة نفسك من خلال مسـاعدة الآخرين. وبذل جهد متضافر لكي تستبدل شعورك بالإشباع على المدى القصـير لتحصد المكافأة على المدى الأطول. بينما يريد الآخرون الحصول على الإشـادة وأن يحظوا بـ "الاحترام"، يمكنك ألا تعطـي أهمية للإشـادة، يمكنك ألا تعطـي لها أية أهميـة لدرجة أنك تسـعد حين يحصـل عليها الآخرون بـدلًا منك - فهذا هـو هدفك في النهاية. دع الآخرين يحصـلوا على إشـادة مقابل دين مسـتحق، بينما تذعن وتحصل أنت على فائدة على رأس المال.

إن الجزء الخاص *بالإستراتيجية* هو الأصعب في هذه العملية؛ فمن السهل أن تشعر بالمرارة، مثل "مارتياليس". وأن تكره حتى التفكير في الخنوع. وأن تكره هؤلاء من يملكون أموالًا أكثر، وخبرات أكبر أو مكانة أكبر منك. أن تخبر نفسك بأن كل ثانية لا تقضيها في أداء عملك، أو العمل على نفسك، هي تضييع لموهبتك. أن تصر بينك وبين ذاتك على فكرة، *لن أكون مهانًا بهذه الطريقة*.

ما إن نقاوم هذا الدافع العاطفي والمغرور، حتى تكون إستراتيجية لوحة الرسم سهلة. وتكون معدلات التكرار لا نهائية.

- ربما تتوصل لأفكار لتعطيها لمديرك.
- قد تجد أشخاصًا، ومفكرين، وأفرادًا يتوقع لهم النجاح لتعرفهم ببعضهم. حيث ستقوم بوصل الأسلاك لإطلاق شرارة جديدة.
- وربما تعرف ما لا يريد أن يفعله أي شخص آخر وتفعله أنت.
- تعرف أوجه القصور والهدر والفائض. وتحدد مواضع التسريب والرقع لتوفر موارد للمساحات الجديدة.
- تنتج أكثر من الجميع وتطرح أفكارك.

بعبارة أخرى، اكتشف الفرص للترويج لإبداع الآخرين، وابحث عن المنافذ والأشخاص الذين يمكنك التعاون معهم، وتجاهل المعوقات التي تعرقل التقدم والتركيز. إنها إستراتيجية قوة مجزية وقابلة للقياس بشكل مطلق. انظر إلى كل شخص على أنه استثمار في العلاقات وفي تطورك.

إن إستراتيجية لوحة الرسم متاحة لك في أي وقت. ولا يوجد تاريخ انتهاء صلاحية لها أيضًا. وهي من ضمن عدد قليل من الإستراتيجيات التي لا تتقيد بالعمر - سواء كان الشخص كبيرًا أو صغيرًا. ويمكنك أن تبدأ في أيِ وقت - قبل الحصول على وظيفة، أو قبل التعيين وبينما تقوم بشيء آخر أو إذا بدأت شيئًا جديدًا أو وجدت نفسك داخل مؤسسة دون حلفاء أقوياء أو دعم. قد تجد أنه لا يوجد سبب للتوقف عن القيام بالأمر، حتى بعد أن تكون مؤهلًا لأن تكون رئيس مشروعاتك. دع الأمر يصبح طبيعيًّا ودائمًا؛ ودع الآخرين يطبقوا الإستراتيجية عليك بينما تكون مشغولًا للغاية في تطبيقها على رؤسائك.

واعلم أنك إذا ما رفعت هذا الستار مرة واحدة، فسترى الشيء الذي يمنع الغرور معظم الناس من تقديره: الشخص الذي يفسح الطريق يتحكم في النهاية في الاتجاه، مثلما تشكل لوحة الرسم الصورة نفسها.

تحلَّ بضبط النفس

لقد لاحظت أن من حققوا أعظم النتائج هم هؤلاء الذين "لا يفقدون أعصابهم"؛ هؤلاء الذين لا تزيد حماستهم أبدًا إلى حد الإفراط أو لا يفقدون قدرتهم على التحكم في أنفسهم، بل يكونون دومًا هادئين، ورابطي الجأش، وصبورين، ومهذبين على الدوام.

– بوكر تي. واشنطن

لم يتوقع مطلقًا هؤلاء الذين عرفوا "جاكي روبنسون" كشاب أن يروه يومًا ما كأول لاعب أسود اللون ينضم إلى دوري البيسبول للمحترفين. لا يعني ذلك أنه لم يكن موهوبًا، أو أن فكرة ضم السود إلى البيسبول لا يمكن تصورها، كل ما هنالك أنه كان معروفًا بعدم تحليه بضبط النفس ورباطة الجأش.

وكمراهق، كان "روبنسون" يسير مع عصابة من الأصدقاء الذين عادة ما كانوا يورطون أنفسهم في مشكلات مع الشرطة المحلية. لقد استفز أحد زملاء الدراسة للعراك معه بسبب إهانته إياه خلال إحدى الرحلات. وفي مباراة لكرة السلة، ضرب خصمًا أبيض ضربًا مبرحًا

بالكـرة لدرجة أن الصـبي نزف دمًا كثيرًا. وقُبض عليه أكثر من مرة لشجاره وتطاوله على أفراد الشرطة حين شعر بأنهم عاملوه بظلم.

وقبل أن يبدأ مسـيرته في فريـق جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، أمضـى الليلة التى سـبقتها في السجن (وصوب أحد الضباط مسدسه نحو رأسـه) لاشـتباكه مـع رجل أبيض أهـان أصـدقاءه. وعلاوة على إشـاعات تحريضه على مظاهرات ضد العنصـرية، كما أنهى "جاكي روبنسـون" فعليًا مسـيرته المهنية كضابط عسـكري في قاعدة كامب هوود في عام ١٩٤٤ حين حاول سـائق حافلـة إجباره على الجلوس في الخلف رغم وجود قوانين تمنع التمييز العنصـري على متن الحافلات العامة. بعد أن دخل في مشادة كلامية مع السائق وسبه ثم تطاول على قائـد وحدته بعد الشـجار، تورط "جاكي" في مجموعـة من الأحداث التـي أدت إلـى خضـوعه لمحاكمـة عسـكرية. ورغـم صـدور حكـم ببراءته، فلم يطلق سراحه إلا بعد ذلك بفترة قصيرة.

إن تصـرفه هذا لم يكن مفهومًا وإنسـانيًا فحسـب؛ بل الأرجح أنه كان تصـرفًا صـحيحًا. لماذا ينبغي عليه أن يسـمح لأي شـخص بأن يعامله بهذه الطريقة؟ لا ينبغي على أحد أن يقبل بذلك.

إننـا أحيانًـا نضـطر لتقبل مثل هـذه التصـرفات. ألا توجد بعض الأهداف المهمة جدًا لدرجة أننا قد نتحمل أي شيء لتحقيقها؟

حيـن بحث "برانش ريكـي"، المدير الفني ومالـك فريق بروكلين دودجـرو، عـن "جاكي" لضـمه ليصـبح أول لاعب أسـود في رياضـة البيسـبول بالفعل، وجه له سؤالًا واحدًا: هل تملك الجرأة؟ حيث حدثه قائلًا: "أنا أبحث عن لاعب بيسبول يملك جرأة عدم الدفاع عن نفسه". في الواقع، في اجتماعهما الشهير، افتعل "ريكي" نوعيات الإساءة التي

يحتمل أن يواجهها "روبنسون" إن قبل بتحديه: عامل في فندق يرفض حجز غرفة له، أو نادل فظ في مطعم، أو خصـم يطلق السـباب. وأكد له "روبنسون" استعداده لتحمل كل ذلك.

كان هنـاك عدد كبير من اللاعبين الذيـن كان يمكن أن يختارهم "ريكـي". لكنه احتاج إلى لاعب لن يسـمح لغروره بإعاقته عن رؤية الصورة الكاملة.

وحيـن بدأ فـي دوري الدرجة الثانية في البيسـبول، ثـم في دوري المحترفيـن، واجـه "روبنسـون" مـا هو أكثـر من مجـرد إهانات من موظفـي الخدمـة أو اللاعبيـن المتحفظيـن. لقد كانت هنـاك حملة شرسـة ومنسـقة هدفها التشـهير بسـمعته، أو احتقاره، أو استفزازه، أو اسـتبعاده، أو مهاجمته، أو شـله عن الحركة أو حتى قتله. على مدار مسـيرته الرياضـية، تـم توجيه أكثر من ٧٢ ضـربة كرة نحو جسـده، وتعرضـ وتـر أكيليس لديـه للتمزق بواسـطة لاعبين وجهوا مسـامير أحذيتهـم نحوه، ناهيك عن محاولات خداعه في أثناء اللعب وانحراف الكـرة عن المسـار الذي خطط لـه. غير أن "جاكي روبنسـون" التزم باتفاقه مع "ريكي"، ولم يستسـلم قط للغضـب الشديد - رغم أنه كان مبـررًا. في الواقع، على مدى تسـع سـنوات أمضـاها فـي الدوري، لم يضرب مطلقًا أي لاعب بقبضة يده.

واليوم، يبدو لنا أن الرياضـيين مدللون ومتهورون، لكن ليست لدينا أدنـى فكـرة عمـا كانت تبدو عليـه مباريات الـدوري آنـذاك. ففي عام ١٩٥٦، شـوهد "تيد ويليامز"، أحد أكثر اللاعبين تبجيلًا واحترامًا في تاريخ اللعبة، ذات مرة وهو يبصـق على مشـجعيه. ولأنه لاعب أبيض لم يفلت من العقاب فحسب، بل صرح بعدها للمراسلين قائلًا: "لست نادمًا

أبدًا على ما فعلته. كنت على صواب وسأبصق مرة ثانية على المشجعين أنفسهم الذين أطلقوا صفارات الاستهجان ضدي في ذلك اليوم ... ولن يمنعني أحد من البصق". أما بالنسبة للاعب أسود، هذا النوع من السلوك لم يكن مستبعدًا حدوثه فحسب وإنما كان سيعتبر أيضًا شكلًا من أشكال قصر النظر غير المفهوم. لم يكن "روبنسون" يتمتع بتلك المساحة من الحرية - فحدث كهذا لم يكن لينهي مسيرته الرياضية فحسب، بل كان سيمنع تكرار هذه التجربة على مدى جيل كامل.

وقد تطلب مسار "جاكي" منه أن ينحي جانبًا غروره وفي بعض الأحيان شعوره الأساسي بالإنصاف وفكرة تمتعه بحقوقه كإنسان. في بداية مسيرته الرياضية، كان مدرب فريق فيلادلفيا فيليز، "بين شابمان"، قاسيًا جدًّا في الاستهزاء به في أثناء المباراة. وكان يصرخ في وجهه عدة مرات قائلًا: "هم ينتظرونك في الأدغال أيها الفتى الأسود! لا نريدك هنا أيها الزنجي". *لم يرد* "جاكي" على تلك الإهانات - رغم، كما كَتب لاحقًا، رغبته في "الإمساك بأحد الأوغاد البيض هؤلاء وتحطيم أسنانه بقبضة يده السوداء المهانة" - وبعد شهر وافق على التقاط صورة ودية مع "شابمان" للمساعدة على إبقائه في وظيفته.

وكانت فكرة ملامسة جسد هذا الوغد، الوقوف بجانبه والتقاط صورة معه، حتى ولو بعد مرور ستين عامًا، تعتبر مثيرة للاشمئزاز. وقد وصف "روبنسون" هذا الموقف بأنه أحد أصعب الأشياء التي فعلها في حياته، لكنه تقبل ذلك لأنه كان جزءًا من خطة كبرى. لقد فهم أن قوى معينة كانت تحاول أن تستدرجه، وتؤذيه. ولأنه كان يعرف ما يريد ويحتاج إلى فعله في البيسبول، كان واضحًا له ما ينبغي عليه

تحمله كي يصــل لما يريده. ولم يكن مضطرًّا لتقبل موقف كهذا، لكنه فعل.

مســارنا، أيًّا كان ما نطمح إليه، ســيتحدد نوعًا ما بكم السخافات التي نكــون على اســتعداد للتعامــل معها. وستتلاشــى الإهانــات التي نتعرض لها مقارنة بالإهانات التي تعرض لها "روبنســون"، لكن الأمر سيظل صعبًا. وسيظل من الصعب جدًّا أن نتحلى بضبط النفس.

أحيانًــا، يكتب ممارس الفنون القتاليــة "باس روتن" حرف *R* على كلتــا يديــه قبل النــزالات - هــذا الحرف يرمــز لكلمــة *rustig*، والتي تعني بالهولندية "استرخ". فالغضــب، والانفعال، وفقدان القدرة على التحكم في أعصابك هو الوصفة المثلى للفشل في الحلبة، فلا يمكنك أن، كما كتب "جون ستاينبيك" لمحرره ذات مرة: "(تفقد) أعصابك كمهرب من اليأس". لن يســد لك غرورك أية خدمات هنا: سواء كنت تواجه صــعوبات مع ناشر، أو مع نقاد، أو مع أعداء، أو مع مدير متقلب المــزاج. لا يهم إذا كانــوا لا يفهمون أو إذا كانت لديــك خبرات أكثر. فمن السابق لأوانه فعل ذلك، ومن المبكر جدًّا فعل ذلك.

حســنًا، هل *التحقــت* بالجامعة؟ هذا لا يعني أن العالم أصــبح بين يديــك حقًّا. أهي *واحدة من أعرق وأقدم الجامعات*؟ بصــرف النظر، لن يتوقف النــاس عن معاملتك بشــكل ســيئ، ولن يتوقفوا عن الصراخ في وجهك. أتملك مليون دولار أو حائطًا مليئًا بالجوائز؟ هذا لا يساوي أي شيء في المجال الجديد الذي تحاول الدخول فيه.

لا يهــم كــم أنت موهوب، أو مدى قوة معارفــك، أو كم الأموال التي تملكهــا. حيــن تريد أن تفعل شــيئًا - شــيئًا كبيــرًا، ومهمًّــا، وهادفًا - ستخضع لمعاملة تتنوع بين اللامبالاة والإيذاء الشديد، فتوقع ذلك.

وفـي هذه الحالـة، يعتبر الغـرور النقيضـ التام لما هـو مطلوب. مَـن يقدر على تحمل فكرة أن يتم اسـتغلاله مـن أجل تحقيق دوافعه؟ ومن سيصــدق أنك هدية الله للإنسـانية، أو أنك ذو شأن كبير لدرجة تجعلك غير قادر على تحمل أي شيء لا يروقك؟

إن هؤلاء الذين انتصـروا على غرورهم يعرفـون أن الأمر لا يحط من *قدرك* حين يعاملك الآخرون بشكل سيئ؛ بل يحط من قدرهم هم.

مـن ثـم اعلـم أنـه على طـول الطريـق خـلال رحلتـك تنتظرك: إهانات، وحالات رفض، وسـخافات قليلة، وتنـازلات من طرف واحد، وسـيتم الصـراخ في وجهك، وستضـطر إلى العمل بعيدًا عن الأنظار لتنفيذ مهام من المفترض أنها سـهلة جدًّا. كل هذا سيجعلك غاضبًا. وسـيجعلك تريد أن تدافع عن نفسك. وسـيجعلك أيضًا تريد أن تقول: *أنا أفضل من ذلك، وأستحق ما هو أكثر من ذلك.*

بالطبـع، سـترغب فـي التنفيس عـن كل ذلك في وجـه الآخرين. والأسـوأ من ذلك، سـترغب في اسـتفزاز الآخرين، ممن لا يستحقون الاحتـرام، أو التقدير أو المكافآت التي يحصـلون عليها. ففي الواقع، غالبًا ما سيحصـل هؤلاء الأشـخاص على المزايا بدلا منك. وحين لا يتعامـل أحد معك بالجدية اللازمة، تشـعر برغبة كبيـرة في توبيخه. (فمثلًا نرغب جميعًا في أن نقول: *هل تعرف من أنا؟!*). تريد أن تذكره بما نسيه؛ ويصيح غرورك عاليًا مطالبًا إياك بإشراكه في الأمر.

وبدلًا من ذلك، يجب ألا تفعل شـيئًا. وتقبل الأمر، وامتص غضبك حتـى تشـعر بلا مبـالاة، وتحمـل الموقف. انسـ الأمر بهـدوء واعمل جاهدًا، وقم بمهامك، وتجاهل الضـجيج، ولا تجعله يشـتتك؛ فضـبط النفسـ هو مهارة صـعبة لكن لازمة. كثيرًا ما ستشـعر برغبة قوية في

الرد، وربما حتى ستنهزم؛ فلا أحد يجيد هذه المهارة بشكل مثالي، لكن علينا المحاولة.

الحقيقة الخالدة في الحياة هي أنه من اللازم على من ينتظرهم مستقبل باهر أن يتحملوا إساءات المتمرسين؛ فلقد كان "روبنسون" *في الثامنة والعشرين من عمره* حين بدأ مع فريق دودجرز، وحينها عانى الكثير في حياته بالفعل كرجل أسود وكجندي، لكنه أجبر على تكرار الأمر. إنها لحقيقة محزنة في الحياة أنه عادة ما يتم إغفال المواهب الجديدة، وحتى حين تكتشف، فإنها لا تحظى بالتقدير الكافي. وتختلف الأسباب دائمًا، لكن يبقى هذا جزءًا من الرحلة.

ورغم ذلك فإنك غير قادر على تغيير النظام إلا بعد أن تحقق نجاحًا. في الوقت الحالي، ينبغي عليك أن تجد طريقة ما لتجعل الأمر يخدم أهدافك - حتى إذا كانت تلك الأهداف عبارة عن وقت إضافي لتنمو بشكل صحيح، ولتتعلم من الآخرين على حساب نفقتهم الخاصة، أن تؤسس قاعدتك، وتبني نفسك.

بعد أن نجح "روبنسون"، وبعد أن حصل على جائزتي أفضل لاعب صاعد في الموسم وأهم لاعب في الموسم، وبعد أن حجز لنفسه مكانة ضمن صفوف فريق دودجرز، بدأ يثبت ذاته ويضع حدودًا للتعامل معه كلاعب وكرجل. بعد أن شق طريقه وأصبح له مكانته، شعر بأن في إمكانه الاعتراض على قرارات الحكام، وإلقاء اللوم على الآخرين إذا احتاج من لاعب أن يتراجع عن سلوك معين أو إرسال رسالة معينة.

وبصرف النظر عن مدى الثقة والشهرة التي وصل إليها "روبنسون"، فإنه لم يبصق قط على المشجعين، ولم يفعل مطلقًا أي شيء يهدم إرثه. وكان مثالًا للرقي منذ يوم افتتاح موسم دوري

البيســبول حتــى آخــر يوم، وهــذا لا يعنــي أن "جاكي روبنســون" كان مجــردًا من العاطفة؛ فلقد كانت تنتابه نوبات غضــب وإحباطات مثلنا جميعًا، لكنه تعلم مبكرًا أن الحبل المشدود الذي يسير عليه لن يتحمل إلا ضبط النفس، ولن يتسامح مع الغرور.

صدقًا، هذا الكلام ينطبق على مسارات كثيرة.

انظر للصورة الكاملة

مـن يفكر طـوال الوقت ليس لديه أي شـيء ليفكر فيــه إلا الأفكار؛ لذلك يفقد الاتصال مع الواقع ويعيش في عالم من الأوهام.

– ألان واتس

لدينا "هولدن كولفيلد"، الفتى المستغرق في ذاته الذي يسير فــي شــوارع مانهاتن، ويواجه صــعوبة في التكيف مع العالم. والشــاب "أرتورو بانديني" في لوس أنجلوس، الذي يخسر تعاطف كل شخص يلتقيــه بينما يحاول أن يكون كاتبًا مشــهورًا. وكذلــك "بينكس بولينج" الأرســتقراطي في حي أبتاون بمدينة نيو أورليانز في الخمسينيات من القرن الماضي، والذي كان يحاول الهرب من "روتين" الحياة.

تلك الشخصــيات الخيالية كلها يجمعها قاسم مشترك: لا يمكنهم رؤية الصورة الكاملة.

في رواية *The Catcher in the Rye* للروائي "جي. دي. سالينجر"، لا يســتطيع "هولدن" البقاء في المدرسة، وينتابه خوف من التقدم في العمر، وتتملكه رغبة شــديدة في الهرب من كل ذلك. وأيضًــا في رواية

Ask the Dust للروائي "جون فانتي" (جزء من سلسلة معروفة باسم *The Bandini Quartet*)، يعيش هذا الكاتب الشاب منعزلًا عن الحياة التي يحياها، فهو يرى حياته "عبر صفحة على الآلة الكاتبة"، متسائلًا عما إذا كانت كل ثانية من حياته هي قصيدة، أو مسرحية، أو قصة، أو مقالة إخبارية تلازمه مثلما تلازم الشخصية الرئيسية بأي عمل. وفي رواية *The Moviegoer* للمؤلف "ووكر بيرسي"، يدمن بطل الرواية، "بينكس"، مشاهدة الأفلام، مفضلًا مشاهدة نسخة مثالية للحياة على الشاشة على سأمه الذي لا يحتمل.

من الخطير دائمًا أن تحلل الكاتب نفسيًّا بناءً على أعماله، لكن هذه الروايات مشهورة بأنها تتعلق بسيرة المرء الذاتية. حين ننظر إلى حياة الكتّاب، تتضح الحقائق فمثلًا: عانى "جي. دي. سالينجر" بالفعل شكلًا من أشكال الهوس بالذات وعدم النضج، ما زاد من صعوبة تحمله للعالم، وجعله ينعزل عن الاتصال البشري وعاق عبقريته. وعانى "جون فانتي" ليعقد تسوية بين غروره الشديد وإحساسه بعدم الأمان وبين الغموض النسبي في معظم سنوات حياته المهنية، ليترك في النهاية رواياته ليقضي وقته في ملاعب الجولف ونوادي هوليوود. فقط وهو على وشك الموت، وبعد فقدانه لبصره نتيجة مرض السكري، تمكن أخيرًا من استعادة جديته. ولم تصدر رواية *The Moviegoer*، أول رواية لـ "ووكر بيرسي"، إلا بعد أن تغلب على خموله وأزمته الوجودية التي تشبه أزمات سن المراهقة، والتي على نحو ينذر بالخطر استمرت حتى الأربعينات من عمره.

إذن، ما مدى التحسن الذي كان يمكن أن يصبح عليه هؤلاء الكتّاب لو كانوا قد تمكنوا من التغلب على تلك المشكلات في وقت أبكر؟ وما

مدى السهولة التي كانت ستكون عليها حياتهم؟ إنه سؤال ملح ظللوا يطرحونه على قرائهم من خلال شخصياتهم التحذيرية.

للأسف، هذه الصفة، عدم القدرة على رؤية الصورة الكاملة، لا تقتصر فقط على الروايات؛ فقبل ألفين وأربعمائة سنة، تحدث "أفلاطون" عن نوعية الأشخاص الجديرين باللوم على "الاستغراق في أفكارهم". كان من الشائع جدًّا أن تجد آنذاك أشخاصًا "بدلًا من أن يبحثوا عن كيفية تحقيق شيء يرغبون فيه، (فإنهم) يتغاضون عن هذه النقطة، كي يتجنبوا التفكير المجهد حول ما هو ممكن. ويفترضون أن ما يرغبون فيه أصبح متاحًا ويشرعون في إنجاز المتبقي، مستمتعين بالتفكير مليًّا في كل شيء سيفعلونه حين يحصلون على ما يريدونه، وبالتالي يجعلون أرواحهم الكسولة أكثر كسلا". يفضل الأشخاص الحقيقيون العيش في الخيال العاطفي بدلًا من الواقع الفعلي.

فجنرال الحرب الأهلية الأمريكية "جورج ماكليلان" هو خير مثال على هذا النموذج الأصلي. إنه اختير لقيادة قوات الاتحاد لانطباق كل الشروط عليه؛ فلقد تخرج في الأكاديمية العسكرية الأمريكية، وأثبت جدارته في المعركة، ودرس التاريخ، ولديه قدرة عظيمة على التحمل ومحبوب وسط رجاله.

لماذا تحول ليصير ربما أسوأ جنرال في الاتحاد، حتى من بين المجموعة الحاشدة من القادة غير الأكفاء والمستغرقين في ذاتهم؟ لأنه لم يستطع قط أن يرى الصورة الكاملة. كان مغرمًا برؤيته لنفسه كرئيس لجيش كبير. وكان يمكنه أن يجهز الجيش للمعركة كمحترف، لكن حين تعلق الأمر *بقيادة* الجيش خلال المعركة، وحين وضع تحت الاختبار الحقيقي، ظهرت المشكلات.

لقد أصبح مقتنعًا على نحو مثير للسخرية بأن العدو كان يزداد قوة شيئًا فشيئًا (لكنه لم يكن كذلك - في مرحلة ما كان مميزًا عنهم بمقدار ثلاث مرات). وكان مقتنعًا بالتهديدات والمكائد المستمرة من جانب حلفائه السياسيين (لم تكن موجودة بالأساس). وكان مقتنعًا بأن السبيل الوحيدة للانتصار في الحرب هي تبني خطة مثالية وحملة شرسة (وكان مخطئًا في ذلك). وكان مقتنعًا أيضًا بكل ذلك لدرجة أنه تجمد في مكانه ولم يفعل أي شيء ... طيلة أشهر متتالية.

كان "ماكليلان" يفكر باستمرار في *نفسه* ومدى عظمة ما كان يفعله - مهنئًا نفسه على انتصارات لم تتحقق بعد، وفي أكثر الأحيان، هزائم مريرة تسبب في الحيلولة دون وقوعها. وحينما كان يقوم أي شخص - بمن في ذلك رؤساؤه - بالتشكيك في هذا الخيال المطمئن، كان يرد بحماقة شرسة، ومضللة، ومختالة وأنانية. هذا في حد ذاته كان لا يطاق، لكنه عنى شيئًا آخر: حالت شخصيته دون أن يحقق أكثر شيء يحتاج إليه - الانتصار في المعارك.

ولاحقًا لخص أحد المؤرخين الذين قاتلوا في المعارك تحت قيادة "ماكليلان" الأمر قائلًا: "هو شديد الغرور والإعجاب بنفسه - لا توجد كلمة أخرى تصف ذلك". نميل إلى التفكير في أن الغرور يساوي الثقة، وهذا هو ما نحتاج إليه *لنتولى زمام الأمور*. في الواقع، يمكن أن يكون لذلك تأثير عكسي؛ ففي حالة "ماكليلان" حرمه ذلك من القدرة على القيادة، وسلبه القدرة على التفكير في أنه يحتاج إلى التصرف.

والفرص المتكررة التي أضاعها كانت ستثير السخرية والضحك لولا وجود الآلاف والآلاف من الأرواح التي دفعت الثمن. ما زاد الطين بلة هو حقيقة أن اثنين من أبناء الجنوب الأتقياء والمسالمين - "لي

جاكسـون" و"سـتونوول جاكسـون" - بميلهما إلى أخذ المبادرة تمكنا مـن إحراجـه بأعداد وموارد أقـل. وهذا ما يحدث عـادة حين لا يرى القادة الصورة الكاملة. ويمكن أن يحدث ذلك لنا أيضًا.

تصـف الروائية "آنا لاموت" مسـألة الغرور هذه جيدًا؛ فهي تحذر كل كاتب شاب قائلة: "إذا لم تكن حذرًا، فسيظل صوت محطة العدمية الإذاعية يتردد في رأسك لمدة ٢٤ ساعة يوميًّا، بدون توقف".

من السـماعة اليمنى في أذنك سـيخرج التدفق اللانهائي من تعظيـم الـذات، والحديـث عن تفرد الـذات، وكيـف أن المرء يعتبـر أكثر انفتاحًـا وموهبة وبراعة ومعرفة وفهمًا وتواضـعًا. ومن السماعة اليسرى ستصدر أغاني الراب المتعلقة بكراهية الذات، والقوائم الخاصـة بكل الأشـياء التـي لا يتقنها المرء، وكل الأخطـاء التـي ارتكبهـا اليـوم وعلـى مـدى عمـر كامل، والشـك، والتأكيد بأن كل شـيء يقترب منه يسـوء، وأنه يجيد تكوين علاقات، وأنه محتال بكل الطرق، وعاجز عن الحب غير الأناني، وأنه لا يتمتع بموهبة أو رؤية، ...إلخ.

أي شـخص - خاصة الطموح - يمكن أن يقع فريسة لهذه الرواية، الخير والشر. من المعتاد لأي شاب طموح (أو ببساطة شخص طموحه سـاذج) أن يتحمسـ ويتأثـر بأفكاره ومشـاعره. وبالتحديـد في عالم يخبرنا بأن نحافظ على "المكانة الشخصية" ونروج لها. هكذا يصبح المطلوب منا أن نحكي قصصًا كي نروج لأعمالنا ومواهبنا، وبعد مرور وقت كاف، ننسى حدود الخط الذي يفصل خيالاتنا عن الواقع.

وفـي النهاية سيصـيبنا هـذا العجز بنوع من الشـلل. أو سيشـكل جدارًا عازلًا بيننا وبين المعلومات التي نحتاج إليها لأداء عملنا - وهذا هو السبب الرئيسي في أن "ماكليلان" كان ينخدع باستمرار بالتقارير الاستخباراتية التي كان يفترض به أن يعلم أنها خطأ. وفكرة أن مهمته كانت واضـحة نسبيًّا، وأنه ليس عليه سـوى البدء، كانت خطأ غاية في السهولة والوضوح بالنسبة لشخص فكر كثيرًا في الأمر برمته.

وهـو لا يختلـف كثيرًا عن بقيتنـا؛ فنحن جميعًا تملؤنـا المخاوف، والشـكوك، وقلة الحيلة، والآلام وقدر بسيط من الجنون أحيانًا، ونكون كالمراهقين في هذه الحالة.

فحسـب الأبحـاث الشـهيرة التـي أجراها عالـم النفسـ "ديفيد إلكينـد"، تتميـز مرحلـة المراهقة بظاهـرة تعرف باسـم "الجمهور المتخيل". تخيل فتى في الثالثة عشرة من عمره غاية في الحرج لتفويته أسـبوعًا من الدراسـة، وهو متأكد من أن كل تلاميذ المدرسة يفكرون ويتمتمـون حول حدث بسـيط بالـكاد قد يلاحظه أي شـخص. أو فتاة مراهقة تقضـي ثلاث سـاعات في الوقوف أمام المرآة كل صباح، كما لو أنها سـتؤدي عرضًا مسـرحيًّا. وهن يفعلن ذلك لاقتناعهن بأن بقية الناس يراقبون كل تحركاتهن بانتباه شديد.

حتى في سن البلوغ، نتأثر بهذا الخيال في أثناء التنزه في الشارع، ويحدث هذا أيضًـا عندما نضع سـماعات الأذن وفجأة نسمع موسيقى تصـويرية، ونقلب ياقة ملابسـنا ونفكر سـريعًا في مـدى الروعة التي يجـب أن يبدو عليهـا مظهرنا، ونتخيـل الاجتماع المثمـر الذي نتوجه *إليه*، وتتفرق الحشـود عندما نعبر، ونشـعر بأننا محاربون جسـورون، في طريقنا نحو القمة.

هذه الصورة المتخيلة تعتبر أشبه بتتر المقدمة، ومشهد في رواية. إنه شعور جيد - أفضل بكثير من أحاسيس الشك والخوف والاعتيادية - ولهذا نبقى حبيسين ومقيدين بالأفكار التي تدور برءوسنا ولا ننخرط في الحياة المحيطة بنا.

هذا هو الغرور يا عزيزي.

ما يفعله الناجحون هو كبح جماح خيالاتهم، فهم يتجاهلون الإغراءات التي قد تجعلهم يشعرون بأهميتهم أو تشوه تصوراتهم. رفض الجنرال "جورج سي. مارشال" - الذي يختلف تمامًا عن "ماكليلان" رغم توليهما المنصب نفسه عبر أجيال قليلة متباعدة - كتابة مذكراته في أثناء الحرب العالمية الثانية رغم طلب المؤرخين والأصدقاء ذلك منه. كان قلقًا ومعتقدًا من أنها ستحول أوقات الهدوء والتأمل الخاصة به إلى شكل من أشكال التمثيل وخداع الذات. وكان قلقًا من أنه قد يفكر كثيرًا في القرارات الصعبة حرصًا على سمعته وعلى رأي القراء المستقبليين، ومن ثم يعتمد تفكيره على ما ستبدو عليه تلك القرارات.

كلنا معرضون لهواجس العقل تلك - سواء كنا ندير شركة ناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو نصعد السلم الوظيفي أو وقعنا في حب شخص ما بجنون. فكلما زاد إبداعنا، كان من الأسهل أن نفقد الشعاع الذي يوجهنا.

خيالنا - والذي يعد أحد أصولنا - يكون مؤذيًا حين ينمو بتوحش. لذا علينا أن نكبح جماح تصوراتنا. وإلا، بينما نكون مستغرقين في الحماسة، كيف يمكن أن نتوقع بدقة المستقبل أو نفسر الأحداث؟

وكيف يمكن لنا أن نبقى نهمين ومنتبهين؟ وكيف يمكن لنا أن نقدر اللحظة الحالية؟ وكيف يمكن لنا أن نبدع في نطاق التطبيق العملي؟

إن العيش في الوقت الحالي وبوضوح يتطلب شجاعة؛ فلا تعش مع ضباب المثالية، بل عش مع ما هو ملموس وحقيقي، حتى لو - وخاصة لو - لم يكن هذا سهلًا. كن جزءًا مما يحدث من حولك، واستمتع به بشدة، وتكيف معه.

لا يوجد أحد لتزيف حقيقتك أمامه. يوجد ببساطة، بكل شيء حولنا، عمل يتعين إنجازه ودروس للتعلم.

خطر التكبر المبكر

دائمًا ما ينظر الشخص المتكبر إلى الأشياء والأشخاص بنظرة استعلاء؛ وبالتأكيد، ما دمت تنظر نظرة استعلاء، فلا يمكنك أن ترى شيئًا أعلى منك.

– سي. إس. لويس

في سن الثامنة عشرة، عاد "بنجامين فرانكلين" المبتهج بالنصر ليزور بوسطن، وهي المدينة التي فر منها قبل سبعة أشهر. كان مليئًا بالفخر والرضا عن الذات، وارتدى حلة جديدة، وساعة، وجيبه كان مليئًا بالعملات المعدنية التي كان يوزعها ويظهرها لكل شخص يلتقيه – بمن فيهم شقيقه الأكبر، والذي تمنى أن يبهره بشكل خاص؛ فكل مظاهر الاستعلاء هذه تعتبر طبيعية بالنسبة لفتى لم يكن سوى موظف في مطبعة في فيلادلفيا.

وفي اجتماع مع "كوتون ماذر"، أحد أكثر شخصيات المدينة احترامًا، ومعارض سابق، أوضح "فرانكلين" بسرعة مدى التضخم الذي وصل له غروره الساذج. وفي أثناء الثرثرة مع "ماذر" وهما

يسيران في الرواق، نبهه "ماذر" فجأة قائلًا: "اخفض رأسك! اخفض رأسك!". وبسبب استغراقه الشديد في الكلام عن نفسه، سار "فرانكلين" مباشرة نحو عارضة سقف منخفضة العلو. كان رد "ماذر" مثاليًّا حيث قال بشيء من السخرية: "فلتجعل ذلك تحذيرًا لك ألا تبقي رأسك مرفوعًا دائمًا. اخفضه، يا رجل، اخفضه - وأنت تعيش في هذا العالم - وستفوت الكثير من الضربات القوية".

يؤمن رجال الدين بأن التكبر خطيئة لكونه كذبة - فهو يقنع الأشخاص بأنهم أفضل مما هم عليه، وأنهم أفضل من الصورة التي خلقهم الله عليها. ويقود التكبر إلى الغطرسة ثم يبعدنا عن التواضع والتواصل مع إخواننا من البشر.

ليس شرطًا أن تكون رجل دين لترى الحكمة في ذلك. عليك فقط أن تهتم بمهنتك لتفهم أن التكبر - حتى مع الإنجازات الحقيقية - مشتت ومضلل.

لدى "سيريل كونولي" مقولة شهيرة وهي: "من سيواجهون الهلاك في النهاية، يوصفون في البداية بأنهم واعدون". وقبل ذلك بألفين وخمسمائة عام، كتب "ثيوجنس" شاعر الرثاء لصديقه قائلًا: "أول شيء، يا كورنوس، يتصف به الشخص المقدر له الهلاك، هو التكبر". ومع هذا فنحن نختاره متعمدين!

وفي الغالب يحطم التكبر الأداة التي نحتاج إلى امتلاكها لكي ننجح: عقلنا. فإن قدرتنا على التعلم، والتكيف، والتحلي بالمرونة، وإقامة العلاقات، كل ذلك يختفي بفعل التكبر. والأخطر من ذلك، أن ذلك يحدث إما في مرحلة مبكرة من الحياة أو خلال عملية النضج -

حيـن ننتشـي بغـرور المبتدئيـن. ولا تـدرك إلا متأخـرًا أن أية عقبة واجهتها هي أقل شيء خاطرت به.

ويحول التكبر الإنجاز البسـيط ويجعله يبدو كما لو أنه إنجاز كبير. ويبتسـم لذكائنـا وعبقريتنـا، كما لـو أن مـا أظهرناه ليس إلا مجرد قدر ضـئيل مما سـوف يأتي. من البداية، يحدث انقسـام بين المتكبر والواقـع، ويغير تكبره هذا على نحو ماكر أو غير ماكر تصـوره لماهية الأشـياء. وهـذه الآراء القوية، والتـي لا يدعمها الواقـع أو الحقائق إلا بنسـبة ضئيلة، هي التي تجعلنا ننساق سريعًا نحو الوهم أو ما هو أسوأ من ذلك.

يقول التكبر والغرور:

- أنا *رائد أعمال* لأنني بدأت وحدي.
- *سأفوز* لأنني حاليًا في مقدمة السباق.
- أنا *كاتب* لأنني نشرت شيئًا.
- أنا *غني* لأنني جنيت بعض المال.
- أنا *مميز* لأن الاختيار وقع عليَّ.
- أنا *مهم* لاعتقادي أنه ينبغي أن أكون كذلك.

فـي وقت ما، نتسـاهل جميعًـا مع هذا النـوع من عبارات ترسـيخ المكانة، رغم أن كل ثقافة تطلق عبارات تحذيرية ضـد ذلك السلوك. علـى سـبيل المثـال: لا تعـد فراخك قبـل أن يفقس البيضـ، ولا تُعد الصلصـة قبل صـيد السـمكة، ولن تطهو الأرنب إلا بعد الإمساك به، والطرائد المذبوحة بالكلمات لا يمكن سـلخ جلدها، وفعل شـيء يفوق

مستوى إمكاناتك يعرضك للإصابة، ودائمًا ما يأتي التكبر قبل السقوط.

دعنا نُسَمِّ هذا السلوك بمسماه: الخداع. إذا كنت تؤدي العمل وتستغل وقتك، فلا يوجد مبرر للغش، ولا المبالغة في التعويض.

ويعتبر التكبر معتديًا متسلطًا؛ فقد كان "جون دي. روكفلر"، في شبابه، يجري محادثات ليلية مع نفسه. كان يقول بصوت عال أو يكتب في مذكراته: "لأنك بدأت، تعتقد أنك تاجر بارع؛ انتبه وإلا فستفقد عقلك - واعتدل".

في بداية مسيرته المهنية، حقق بعض النجاحات، وحصل على وظيفة جيدة، وكان يدخر الأموال، وكان لديه استثمارات قليلة. مع الوضع في الاعتبار أن والده كان محتالًا ومدمنًا، لم يكن هذا الإنجاز بالهين. لقد كان "روكفلر" يسير على المسار الصحيح. على نحو مفهوم، بدأ يتسلل إليه نوع من الرضا الذاتي بشأن إنجازاته والمسار الذي كان يتجه نحوه. وفي لحظة من لحظات اليأس، صاح ذات مرة في وجه موظف بأحد البنوك رفض أن يقرضه أموالًا، قائلًا: "يومًا ما سأصبح أغنى رجل في العالم!".

سنعتبر أن "روكفلر" ربما يكون هو الوحيد في العالم الذي قال ذلك ومضى *ليصبح* بالفعل أغنى رجل في العالم. لكن فيما عداه، يوجد الكثير من الحمقى الموهومين الذين قالوا الشيء نفسه وآمنوا به بشدة، ثم لم يحققوا أي شيء من ذلك - يرجع ذلك جزئيًّا إلى أن تكبرهم أتى بنتيجة عكسية، وجعل الآخرين يكرهونهم أيضًا.

لهذا السبب أدرك "روكفلر" أنه بحاجة إلى التحلي بضبط النفس والتحكم في غروره. وكان يسأل نفسه ليلة بعد أخرى: "هل ستصبح

مخدوعًا؟ هل ستجعل هذا المال يعظم من شأنك؟" (حتى إن لم يكن مبلغًا كبيرًا من المال). كذلك حذر نفسه قائلًا: "انتبه جيدًا، ولا تفقد اتزانك".

وكما قال لاحقًا: "كنت أخاف من خطر الغطرسة. إنه لشيء مثير للشفقة أن يسمح الشخص لنجاح بسيط وقتي بإفساده، وتشويه أحكامه، ودفعه لنسيان حقيقته!"؛ فالتكبر يخلق نوعًا من الهوس وضيق الأفق، ويشوه المنظور، والواقع، والحقيقة، والعالم من حولنا. يبدي الأمير الصغير البريء في قصة الكاتب "سانت - أكزوبيري" الشهيرة الملاحظة نفسها، حيث يعترض قائلًا: "لا يسمع المغرورون أي شيء أبدًا سوى الثناء". لهذا السبب بالتحديد لا نستطيع أن نتقبل الغرور كوسيط.

لذا تلقَّ التغذية الراجعة، وواظب على العمل، وارسم مسارًا ملائمًا في الحياة. التكبر يقضي على تلك الأحاسيس، أو في حالات أخرى، يظهر التكبر جوانب سلبية أخرى فينا: الحساسية، وعقدة الاضطهاد، والقدرة على جعل كل شيء يتمحور *حولنا*.

فكما أعد الغازي والمحارب المعروف "جنكيز خان" أبناءه وجنرالاته لخلافته لاحقًا في الحياة، كان يحذرهم باستمرار قائلًا: "إذا لم تتحكموا في تكبركم، فلن تستطيعوا أن تقودوا". وأخبرهم بأن ترويض التكبر سيكون أصعب من ترويض الأسد. وراقه استخدام تشبيه الجبل، وكان يقول: "حتى أكثر الجبال ارتفاعًا توجد عليها حيوانات، حين تقف فوقها، تكون أعلى ارتفاعًا منها".

نحن نميل إلى الاحتراس من السلبية، ومن الأشخاص الذين يثبطون عزيمتنا ويمنعوننا من تحقيق طموحاتنا أو الذين يشككون

في التصــورات التي نحملها لأنفســنا. وهذه بكل تأكيد عقبة ينبغي أن نحــذر منها، رغــم أن التعامل معها ســهل إلى حد ما. مــا لا ننميه في أنفسنا هو كيف نحمي ذاتنا من التصديق والإشباع اللذين سيأتيان في طريقنا إذا أظهرنا جزءًا من قدراتنا. لكن ما لا نحمي أنفسنا منه هم الأشخاص، والأشياء، الذين يجعلوننا نشعر بحالة جيدة – أو بالأحرى، حالــة جيــدة جدًّا؛ لذا يجب أن نتهيأ للتكبر ونقضــي عليه مبكرًا – وإلا فسيقضــي هو على ما نطمح إليه. ويجــب أن نحترس من الثقة بالذات والهوســ بالذات الجامحين. قالت "فلانيري أوكونور" ذات مرة: "أول نتيجة لمعرفة الذات هي التواضــع". فهكذا نحارب الغرور – أن نعرف أنفسنا فعلًا.

والســؤال الواجب طرحه، حين تشــعر بالتكبر، هو: ما الذي أفتقر إليه حاليًّا والذي قد يراه الشــخص الأكثر تواضــعًا؟ وما الذي أتجنبه، أو أهرب منه، مع تفاخري، وغضــبي، وتجملي؟ إنه لمن الأفضل بكثير طــرح هذه الأســئلة والإجابــة عنها في الوقــت الحالي، حيــث لا تزال المخاطر منخفضة، مقارنة بطرحها والإجابة عنها في وقت لاحق.

ومــن الجدير بالذكــر، أنه يجــب أن تعلم أن اتصــافك بالهدوء لا يعنــي أنك غير متكبــر. إن تفكيرك في قرارة نفســك في أنك أفضــل من الآخرين يعد تكبرًا أيضًــا. ويمثل خطرًا كبيرًا. لقد نقش "مونتين" على عارضــة سقفه عبارة: "الشيء الذي تتباهى به كثيرًا سيتسبب في هــلاكك". إنه اقتباس جاء على لســان الكاتب المســرحي "ميناندر"، وينتهي بهذه المقولة: "أنت من تظن أنك ذو شأن".

نحــن لا نزال نســعى جاهديــن، وينبغــي أن يكــون المكافحون هم نظراءنــا – لا المتكبــرون والمتغطرســون. بــدون ذلك الفهــم، يحول

التكبر تصـورنا لذاتنـا حيث يجعله يتعارض مع حقيقة وضـعنا؛ أنه لا يزال أمامنا شوط طويل، وأنه لا يزال أمامنا الكثير لننجزه.

بعدما اصـطدم رأسه بعارضة السقف وبعد سماع تحذير "ماذر"، أمضـى "فرانكليـن" بقية حياته وهو يحارب تكبـره؛ لأنه أراد أن يفعل الكثير وأدرك أن التكبر سيزيد من صعوبة الأمر؛ ولهذا، ورغم تحقيقه إنجازات تعتبر مذهلة في أي مجال - الثروة، والشهرة، والسلطة - فإن "فرانكلين" لم يضطر مطلقًا إلى اختبار معظم "الكوارث التي حدثت للأشخاص نتيجة لتكبرهم الشديد".

وفي النهاية، لا يعني ذلك كبح جماح التكبر لأنك لا تستحقه بعد. فأنا لا أقصد: "لا تتفاخر بما لم يحدث بعد". بل ما أقصده بشكل واضح هو: "لا تتفاخر؛ فلن تستفيد من ذلك بشيء".

عمل، عمل، عمل

" تظل النوايا الحسنة خطة مُثلى إلى أن يبدأ العمل".

– بيتر دراكر

فكر الرسـام "إدجار ديجا"، والذي يشـتهر بلوحاته الانطباعية الجميلة للفنانين، في تسلية نفسه سريعًا بكتابة الشعر. ونظرًا لامتلاكه عقلًا ذكيًّا ومبدعًا، كان بإمكانه كتابة قصائد رائعة - فهو يستطيع أن يـرى الجمال، ويمكنه أن يجد الإلهام. غير أنه لا توجد قصـائد رائعة لـ "ديجا". وتوجد محادثة معروفة قد تفسـر السبب. ففي أحد الأيام، اشـتكى "ديجا" لصديقه، الشاعر "ستيفاني مالارميه"، من الصعوبة التـي يواجههـا في الكتابة حيث قال: "لا أسـتطيع التعبيـر عما أريده، ومع ذلك لديَّ أفكار غزيرة". وكان رد "مالارميه" قاسيًا: "الأفكار، يا عزيزي ديجا، لا تصنع بيتًا من الشعر. بل الكلمات".

أو بالأحرى، *العمل*.

ويظهـر هنا الفرق بين المحترف والهاوي - حين تقتنع بأن امتلاك فكـرة ليس كافيًا؛ وأنك يجب أن تعمل إلى أن تتمكن من إعادة تشـكيل

تجربتك بفاعلية في صورة كلمات على الصفحة. فكما أوضح الفيلسوف والكاتب "بول فاليري" في عام ١٩٣٨: "وظيفة الشاعر ... ليست اختبار الحالة الشعرية - هذا شأن خاص - بل وظيفته هي أن يولد تلك الحالة لدى الآخرين". بعبارة أخرى، وظيفته هي تقديم عمل ما.

أيضًا وظيفته هى أن يكون حرفيًا وفنانًا. وأن يقدم عملًا ناتجًا عن الجهد والمثابرة وليس مجرد عمل ناتج عن التفكير. هنا تلتقي الفكرة المجردة بالطريق والواقع، ونجعل العمل يحل محل التفكير والكلام.

فكما قال "هنري فورد": "لا يمكنك أن تكتسب سمعة حول ما سوف تفعله". وقد أشارت النحاتة "نينا هولتون" للنقطة ذاتها في الدراسة الشهيرة التي أجراها عالم النفس "ميهالي سيكزينتميهالي" عن الإبداع، حيث قالت له: "بذرة الفكرة لا تجعل المنحوتة تقف منتصبة. بل ستجعلها تبقى ثابتة في مكانها فقط، وبالتالي تكون المرحلة التالية، بالتأكيد، هي العمل الشاق". وصاغها المستثمر ورائد أعمال سلسلة من المشروعات "بين هورويتز" بمزيد من الوضوح حين قال: "الشيء الصعب ليس وضع هدف كبير، وصعب وجريء. بل هو تسريح الموظفين حين تفشل في تحقيق هذا الهدف الكبير ... الشيء الصعب ليس أن تحلم أحلامًا كبيرة، بل الاستيقاظ في منتصف الليل وأنت ترتعد من الخوف حين يتحول الحلم إلى كابوس".

بالطبع، وصلتك الفكرة. تعرف أن كل الأشياء تتطلب العمل وأن العمل قد يكون بالغ الصعوبة، لكن هل تفهم ذلك حقًا؟ هل تملك أية فكرة عن كم العمل الذي سيُطلب منك؟ لا تعمل كي تحصل على فرصة كبيرة، ولا تعمل حتى تصير مشهورًا، بل اعمل، واعمل، واعمل، دائمًا وباستمرار.

هل يستغرق الوصول للإتقان عشرة آلاف ساعة أم عشرين ألف ساعة؟ الإجابة هي أن هذه المسألة لا أهمية لها. لا يوجد حد نهائي. إن التفكير في الأرقام يعني العيش في مستقبل مشروط. نحن نتحدث ببساطة عن الكثير من الساعات - فكرة أن الوصول لوجهتنا المقصودة لا يتعلق بالذكاء، وإنما ببذل جهد متواصل. ورغم أنها ليست فكرة جذابة، فإنها ينبغي أن تكون محفزة؛ لأنها تعني أن كل شيء يمكن تحقيقه - بالنسبة لنا جميعًا، شريطة أن تكون لدينا العزيمة والتواضع لنتحلى بالصبر والجلد لبذل الجهد.

وعند هذه النقطة، ربما تفهم لماذا سينزعج الغرور من تلك الفكرة، حيث سيقول معترضًا: "كل شيء يمكن *تحقيقه؟!*". *هذا يعني أنك تقول إنك لم تصل للهدف في الوقت الحالي*. صحيح تمامًا؛ لم تصل للهدف، ولم يصل إليه أحد.

ويريد غرورنا أن نكتفي بالأفكار وبحقيقة أننا نطمح لفعل شيء حيالها. ويريد أن تضاف الساعات التي نقضيها في *التخطيط*، وحضور المؤتمرات أو الثرثرة مع الأصدقاء إلى الرصيد الذي يتطلبه النجاح. ويريد أن يحصل على أجر مرتفع مقابل وقته، ويريد أيضًا أن يقوم بالأشياء الممتعة - الأشياء التي تلفت الانتباه، وتنال الثناء والمجد.

هذا هو الواقع. ما نقرر أن نستثمر طاقتنا فيه يحدد ما سوف نحققه في النهاية.

في شبابه، بدأ "بيل كلينتون" يحتفظ بمجموعة من بطاقات الملاحظات التي كان يدون فيها أسماء وأرقام الهاتف الخاصة بالأصدقاء والمعارف الذين قد يستعين بخدماتهم ما إذا دخل معترك السياسية لاحقًا. فكل ليلة، وبدون سبب، كان يتصفح صندوق

البطاقات، ويجري مكالمات هاتفية، ويكتب رسائل، أو يضيف ملاحظات حول اتصالاتهم. بمرور السنين، تزايد عدد البطاقات - ليصل إلى عشرة آلاف بطاقة (قبل أن يتحول ما بها من أسماء وأرقام في النهاية إلى بيانات رقمية). وهذا هو الطريق الذي أوصله إلى مكتب الرئاسة ولا يزال يعود عليه بالمنافع.

أو فكر في "داروين"، الذي عمل لعقود على نظرية التطور، وامتنع عن نشرها؛ لأنها لم تكن كاملة بعد. ولم يكن هناك أحد يعلم ما كان يعمل عليه. لم يقل أحد: "*مرحبًا يا تشارلز، من الجيد أنك تستغرق كل هذا الوقت؛ لأن ما تعمل عليه غاية في الأهمية*". لم يكن لديهم علم، ولم يكن حتى يعلم مدى أهمية العمل الذي يقوم به؛ فكل ما عرفه هو أن نظريته لم تكتمل بعد، وأنه يمكن إدخال تحسينات عليها، وأن هذا يعتبر كافيا ليواصل عمله.

بالتالي: هل نجلس، وحدنا، ونواجه صعوبة في عملنا؟ عمل قد يحقق نتائج أو لا، قد يكون مثبطًا للعزيمة أو مؤلمًا؟ هل نحب العمل، نكسب لقمة العيش كي نؤدي عملنا، وليس العكس؟ هل نحب التدريب، مثلما يفعل الرياضيون العظماء؟ أو هل نسعى وراء الاهتمام قصير المدى - سواء كان ذلك يعني الانغماس في البحث اللانهائي عن *الأفكار* أو مجرد تشتيت الحديث والثرثرة؟

هناك مقولة مفادها: (افعل الأمر إذا كنت تنوي فعله).

يوجد تعبير لاتيني ملائم أيضًا: *Materiam superabat opus* (إتقان العمل يعتبر أفضل من الأدوات). والأدوات التي مُنحنا إياها سواء من الناحية الوراثية، أو العاطفية أو المالية، تمثل نقطة

الانطلاق، ونحن لا نتحكم في ذلك؛ بل نتحكم فيما نصنعه من تلك الأدوات، وإذا ما كنا سنبددها.

كلاعب كرة سلة شاب، كان "بيل برادلي" يذكر نفسه: "تذكر أنك حين لا تتمرن، فهناك شخص في مكان ما يتدرب، وحين تقابله سيفوز عليك". وقد ورد بأحد كتب الوعظ شيء مشابه: "طوبى لأولئك العبيد الذين إذا جاء سيدهم يجدهم ساهرين". ويمكنك أن تكذب على نفسك، فتقول إنك استثمرت الوقت، أو تتظاهر بأنك تعمل، لكن سيكشف أحدهم الحقيقة في النهاية. وستخضع للاختبار. ومن المحتمل جدًّا أن تتكشف حقيقتك.

بعد أن حصل "برادلي" على لقب "أفضل لاعب"، وبعد حصوله على منحة رودس، ثم فوزه ببطولة دوري كرة السلة الأمريكي مرتين مع فريق نيويورك نيكس وشغله منصب السيناتور، يصلك إحساس بأن هذا النوع من التفاني سيصل بك إلى أعلى المراتب.

من ثم يجب أن نتحلى بالتفاني؛ لأنه لا يوجد انتصار دون مشقة.

ألن يكون من الرائع لو كان العمل بقدر بساطة فتح الأوردة وإفراغ العبقرية منها؟ أو لو كان بإمكانك أن تحضر هذا الاجتماع وتصب الذكاء من أعلى رأسك؟ أن تسير نحو لوحة الرسم، وتقذف الألوان عليها، ويظهر الفن الحديث، أليس كذلك؟ هذا هو الخيال الجامح - بالأحرى، هذه هي الكذبة.

بالعودة إلى تعبير مجازي قديم: تظاهر بالأمر حتى تتقنه. لا عجب في أن هذه الفكرة وجدت أهمية متزايدة في كذبنا المؤذي، العالم الافتراضي. حين يكون من الصعب التفرقة بين المنتج الحقيقي وبين المروِّج لذاته المتسم بالبراعة، سيخاطر البعض بالتأكيد وينجحون

في لعب لعبة الثقة. أتقن الأمر حتى لا تضطر إلى التظاهر به - هذا هو الحل. هل يمكنك تخيل طبيب يحاول النجاح بأقل قدر من المعرفة؟ أو ظهير ربعي، أو راكب ثيران يحاول فعل ذلك؟ مقصدي هو، هل تريد منهم أن يفعلوا ذلك؟ بالتالي، لِمَ تجرب عكس ذلك؟

كل مرة تجلس فيها للعمل، ذكر نفسك: أنا أؤجل الإشباع بالقيام بذلك. أنا أجتاز اختبار قوة الإرادة. وأحصد ثمار ما أطمح إليه. أستثمر في نفسي بدلًا من غروري. أثن على نفسك على هذا الاختيار، لكن ليس بقدر كبير؛ لأن عليك العودة إلى المهمة الحالية: التدرب، والعمل، والتطور.

العمل هو أن تجد نفسك وحيدًا في المضمار بينما ظل الجميع في الداخل بسبب الطقس. العمل هو أن تتجاوز الألم، والمسودات الأولى، والنماذج الأولية الرديئة. هو تجاهل كل هتافات الاستحسان التي يحصل عليها الآخرون، والأهم من ذلك، تجاهل أية هتافات استحسان قد تحصل عليها *أنت*؛ لأن هناك عملًا يتعين إنجازه، والعمل لا يريد *أن* يتصف بالإتقان، لكنه يريد أن يصير كذلك، برغم الريح المعاكسة.

هناك تعبير قديم آخر: تعرف الحرفي الماهر من خلال الرقاقات التي يتركها، هذا صحيح. لتحكم جيدًا على مدى التقدم الذي أحرزته، ألق نظرة على آثار خطواتك على الأرض.

لكل شيء سيأتي لاحقًا، الغرور هو العدو ...

هذه حقيقة معروفة،
أن التواضع هو سلم الشاب الطموح.

– شكسبير

نعرف أين نريد أن ينتهي بنا المطاف: النجاح. نريد أن تكون لنا أهمية. الثروة والتقدير والسمعة كلها أشياء لطيفة أيضًا؛ ولذلك نريدها كلها.

إن المشكلة تكمن في أننا لسنا متأكدين من أن التواضع يمكن أن يوصلنا إلى هناك. نحن مرتعبون، كما صاغها الدكتور "سام ويلز"، ونخشى أننا إذا تواضعنا، فستنتهي بنا الحال إلى أن نكون "مستعبدين، ومهانين، ومذلولين، وعديمي الأهمية".

في منتصف مسيرته المهنية، لو كنت قد سألت "شيرمان" عن شعوره، لربما كان سيصف نفسه بهذه الأوصاف نفسها تقريبًا؛ فهو لم يجن أموالًا كثيرة، ولم ينتصر في أية معارك عظيمة، ولم ير اسمه

في دائرة الضوء أو متصدرًا للعناوين الرئيسية في الصحف. ربما، في تلك اللحظة، قبل الحرب الأهلية، بدأ يتشكك في المسار الذي اختاره، وشعر بأن من سلكوه قد انتهوا في المركز الأخير.

هـذا هو التفكير الذي يولد الصـفقات الرخيصـة التي تحول أكثر الطموحات براءة إلى إدمان مخز؛ ففي المراحل الأولى، يمكن أن يكون الغـرور قابلًا للتكيف بصـفة وقتية. هكذا، يمكن الخلـط بين الجنون والتهـور، وبين الأوهـام والثقة، وبين التجاهل والشـجاعة. لكننا ندفع الثمن فيما بعد.

لأنه لا أحد قال ذات يوم، عند تأمل حياة شـخص بشـكل عام: "يا رجل، هذا الغرور الهائل كان يستحق ذلك بالتأكيد".

فالنقاش الداخلي حول الثقة يذكرنا بمفهوم معروف لرائد الإذاعة "إيرا جلاس"، يمكن أن يسمى بفجوة الذوق/الموهبة.

> كل واحـد منا ممـن يقوم بعمـل إبداعي ... يخوض الأمر لأن لديـه ذوقًا سـليمًا. لكـن يبدو كما لـو أن هناك فجـوة، أن في أول عاميـن تبذل فيهما جهدًا، لا تكـون النتيجة جيدة بما فيه الكفايـة ... ليسـت رائعة حقًّا. هي تقترب مـن أن تكون جيدة، ولديهـا الطمـوح لأن تكـون جيدة، لكنها ليسـت بهـذه الجودة الكافيـة. لكن ذوقك - الشـيء الذي جعلـك تخوض الأمر - لا يزال يحبطك، وذوقك جيـد بما فيه الكفاية لدرجة أنك يمكن أن تعرف أن ما تصنعه خيب توقعاتك إلى حدٍّ ما.

خلال فترة الفجوة هذه يمكن أن يبدو الغرور مواسيًا. من يريد أن ينظر إلى نفسه وعمله ويجد أنهما لم يصلا للمستوى المطلوب؟ وبالتالي قد نتبجح على مدار الطريق. ونخفي الحقائق المرة من خلال إظهار القوة المطلقة للشخصية والدافع والحماس. *أو*، يمكننا أن نواجه مواطن الضعف فينا ونستثمر الوقت. ويمكن أن يجعلنا هذا متواضعين، ونرى بوضوح النواحي التي تظهر فيها مواهبنا والنواحي التي تحتاج إلى التحسن، ثم نعمل لسد هذه الفجوة. ويمكننا أيضًا أن نرسخ عادات إيجابية ستدوم مدى الحياة.

لو كان الغرور مغريًا في عصر "شيرمان"، ففي هذا العصر، نحن نعتبر مثل "لانس أرمسترونج" الذي تدرب استعدادًا لسباق طواف فرنسا الذي أقيم في عام ١٩٩٩. وسنفكر مثل "باري بوندز" حول إذا ما كنا سنذهب إلى عيادة شركة بالكو. وسنستمتع لفترة قصيرة بالغطرسة والخداع، ومن ثم سنبالغ بشدة في أهمية الفوز بأي ثمن. سيخبرنا الغرور بأن كل شخص يتعاطى المنشطات، فلتفعل ذلك أيضًا. ونفكر: *لا توجد طريقة للتفوق على المنافسين بدون تعاطيها*.

بالطبع، الطموح الحقيقي يعني أن نواجه الحياة ونمضي بثقة هادئة برغم وجود عوامل التشتيت؛ لذا دع الآخرين يمسكوا بالعكازات. لنكن واقعيين اعلم أنها ستكون معركة من طرف واحد، حيث ستقول: "لن أخفف من حدة الأمر". وتقول: "سأكون نفسي، أفضل نسخة من ذاتي. أنا ملتزم بذلك من أجل النتائج المستقبلية، بصرف النظر عن مدى الوحشية التي قد يبدو عليها الأمر". أن *تفعل* شيئًا، لا أن يكون لك *شأن*.

بالنسبة لـ "شيرمان"، كان اختياره تحديدًا هو ما هيأه لأكثر وقت احتاجت فيه بلده والتاريخ إليه - هو ما سمح له بالتعامل مع المسئوليات الجسيمة التي ألقيت على كتفيه سريعًا. خلال هذا الاختبار الصعب والهادئ، تظاهر بشخصية طموحة لكن صبورة، ومبتكرة دون تهور، وشجاعة دون مخاطرة. لقد كان قائدًا *حقيقيًّا*.

أمامك فرصة لتفعل ذلك بنفسك. أن تلعب لعبة مختلفة، أن تكون جريئًا *جدًّا* في أهدافك؛ لأن ما هو قادم سيختبرك بطرق لا يمكنك أن تبدأ في فهمها؛ لأن الغرور أخ ماكر للنجاح.

وأنت على وشك أن تختبر ما يعنيه ذلك.

الجزء ٢

النجاح

هـا نحـن أولاء نقف على قمة الجبـل الذي عملنا بجـد لتسلقه ـ أو على الأقـل أصبحت قمـة الجبل على مرمـى البصر. ونواجـه الآن إغراءات ومشـكلات جديـدة. نتنفس هـواءً أكثـر رقة في بيئـة لا ترحـم. لماذا يتلاشـى النجـاح سريعًا هكـذا؟ لأن الغرور يقلل من مدتـه. سواء كان الانهيـار مفاجئًـا أو بسبـب التـآكل البطـيء، فإنه يظـل احتمالية قائمة وغير ضرورية عادة. وقد نتوقف عن التعلم، والإنصات، ونفقد القدرة علـى فهم مـا يهم. ونصيـر ضحايا لأنفسنـا وللمنافسـة. إن الرصانة، وتفتح العقل، والتنظيم والهدف ـ كل هذه الأمور هي عوامل استقرار مفيـدة؛ فهي تحقق توازنًا بين الغرور والتكبـر الذي يصاحب الإنجاز والتقدير.

الغرور هو العدو، لأي نجاح
حققته ...

تظهر شخصيتان لنقتدي بهما؛ الأولى، لديها طموح متكبر وجشع متطرف. والثانية، لديها تواضع معتدل وعدالة منصفة. هكذا يظهر أمامنا نموذجان مختلفان، وصورتان مختلفتان، وبناءً عليهما قد نشكل شخصيتنا وسلوكنا؛ هناك شخصية صارخة وذات ألوان متوهجة بدرجة أكبر؛ والأخرى أكثر استقامة وجمالاً في رسمها الأولي.

ـ آدم سميث

في اجتماع عمل عقد في يناير من عام ١٩٢٤، وقف "هاوارد هيوز الأب"، المبتكر الناجح وقطب من أقطاب معدات الحفر، وتشنج ومات إثر أزمة قلبية مفاجئة عن عمر يناهز ٤٤ عامًا. وورث ابنه، الهادئ، والكتوم والمنعزل ذو الثمانية عشر عامًا، ثلاثة أرباع أسهم الشركة الخاصة، والتي كانت تملك براءات اختراع وعقود إيجار مهمة للتنقيب عن النفط، تقدر قيمتها بمليون دولار تقريبًا. وورث عدد من أفراد العائلة الأسهم المتبقية.

وفي خطوة تتسم ببعد نظر غير مفهوم، قرر "هيوز" الشاب، الذي رأى الكثيرون أنه فتى صغير مدلل، شراء أسهم أقاربه والاستحواذ

علـى الشـركة بأكملها وحـده. رغم اعتراضـات أقاربـه وكونه لا يزال قاصرًا من الناحية القانونية، استخدم "هيوز" أصوله الشخصية وكل أموال الشـركة تقريبًا كورقة ضـغط لشراء الأسـهم، وبالقيام بذلك، عزز ملكيته للشـركة التي ستدر مليارات الدولارات من الأرباح النقدية على مدار القرن التالي.

كانت خطوة جريئة بالنسـبة لشاب عديم الخبرة أساسًا في مجال العمل التجاري. وصـنعت الجـرأة ذاتها عبر مسـيرته واحدًا من أكثر مسارات العمل خزيًا، وتضليلًا عبر التاريخ. عند إعادة النظر، نرى أن فترة قيادته لإمبراطورية هيوز هي عبارة عن سـنوات من سوء الإدارة الغريب والمستمر أكثر من كونها فترة قيادة لشركة رأسمالية.

ولا يمكـن للمرء أن يجادل في مسـألة إذا مـا كان "هيوز" موهوبًا، وحالمًـا، وذكيًـا أم لا؛ لأنـه كان كذلـك بالفعـل. لقـد كان عبقريًا في الميكانيـكا، وواحدًا من أفضـل وأجـرأ الطيارين في العصـور الأولى للطيـران. وكرجل أعمال وصـانع أفـلام كانت لديه القـدرة على توقع تغيرات واسـعة وجذرية لم تتسـبب في تحول المجالات التي دخل فيها فحسب، بل وأمريكا نفسها.

لكن، بعد اسـتبعاد دهائه من الأسـطورة، والتألق، والترويج للذات الذي أتقنه، لا تتبقى إلا صـورة واحدة: صـورة شـخص مهووس بذاته بـدد آلاف الملايـن من الدولارات من ثروته الشخصـية وواجه نهاية بائسـة ومثيرة للشـفقة. ولم تكن هذه مصـادفة، ولا بسـبب أنه عانى ظروفًا غير متوقعة أو منافسة، الأمر كله يعود إلى تصرفاته.

وبإلقاء نظرة سـريعة علـى إنجازاته - إن كانت تسـتحق أن يطلق عليها هكذا - تتضح الصورة:

بعد شــراء أسـهم أفـراد العائلة في شـركة أبيه المتخصصــة في معدات الحفر، أهمل "هيوز" الشـركة على الفور، وأصـبحت بالنسبة له مجرد مصـدر لسـحب الأموال باسـتمرار. لقد ترك مدينة هيوستن ولم يضع قدمه في مقر الشركة مجددًا. وانتقل إلى لوس أنجلوس، حيث قرر أن يصبح منتجًا سينمائيًّا وشخصية مشهورة. وبتداوله الأسهم من فراشــه، خسـر أكثر من ٨ ملايين دولار في البورصة خلال الفترة التي سبقت أزمة الكساد. واستغرق تصـوير أشهر أفلامه، *Hell's Angels*، ثلاث سـنوات، وسـجل خســارة بلغت ١,٥ مليون دولار بميزانية قدرها ٤,٢ مليـون دولار، ونتج عن ذلك إفلاس شــركة أبيــه. ثم، لعدم تعلمه الدرس في المرة الأولى، خسر "هيوز" ٤ ملايين دولار أخرى في أسهم شركة كرايسلر في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي.

بعد ذلك نحى كل ذلك جانبًا لدخول مجال الطيران، وأســس شركة مقاولات متعاقدة مع وزارة الدفاع تسـمى شركة هيوز إيركرافت. ورغم إنجازاته الشخصـية المدهشــة كمبتكر، فشـلت شـركة هيوز. وفشلت صفقتاه المبرمتان في أثناء الحرب العالمية الثانية، واللتان بلغت قيمتهما ٤٠ مليون دولار، فشــلًا ذريعًا على حســاب دافعي الضرائب الأمريكيين وحســابه هو أيضًا. وقد استغرق تصـميم أشهر طائرة، *سبروس جوس*، صـنعتها شـركته - والتي أطلق عليها "هيوز" اسـم *هيركليز* وكانت تعد مـن أكبر الطائرات المصـنوعة علـى الإطلاق وقتهـا - أكثر من خمس سنوات، وتكلف تصميمها نحو ٢٠ مليون دولار، ولم تحلق إلا لمرة واحدة فقط لم تتجاوز خلالها ١,٦ كيلو متر، وعلى ارتفاع ٢١ مترًا فوق سـطح البحـر. مع إصـراره وعلـى نفقته، اسـتقرت الطائرة بعدهـا لعقود في حظيـرة طائرات مكيفة الهواء في مدينــة لونج بيتش بتكلفة بلغت مليون

دولار في السنة. وبعد أن قرر ضخ المزيد من الاستثمارات في مجال صناعة الأفلام، اشترى "هيوز" شركة إستوديوهات الأفلام "آر كي أو" وحقق خسائر بلغت أكثر من ٢٢ مليون دولار (ووصل عدد موظفي الشركة إلى أقل من ٥٠٠ بعد أن كانوا ٢٠٠٠ موظف لإهداره الأموال على مدى عدة سنوات). وبعد شعوره بالتعب إزاء تحقيق خسائر في تلك المجالات مثلما حدث مع شركة معدات الحفر، ترك شركة المقاولات المتعاقدة مع وزارة الدفاع وسلم إدارتها للمديرين التنفيذيين، بعدها بدأت الشركة تحقق نجاحًا تدريجيًّا ... بسبب غيابه.

سيبدو منطقيًّا أن نتوقف هنا لتجنب التحدث باستفاضة عن الأزمة - لكن ذلك يعني المجازفة بالتغاضي عن ذكر الاحتيال الضريبي الفاضح لـ "هيوز"؛ حوادث تحطم الطائرات وحوادث السيارات المميتة؛ الملايين من الأموال التي بددها على المحققين الخاصين، والمحامين، وعقود لنجوم صاعدة رفض إسناد أدوار إليهم، وعقارات لم يسكن فيها قط؛ حقيقة أن الشيء الوحيد الذي دفعه للتصرف بمسئولية كان الخوف من الفضيحة العلنية؛ جنون العظمة، والعنصرية، والتنمر؛ الزيجات الفاشلة؛ إدمان المخدرات وعشرات من المشروعات والأعمال التجارية الأخرى التي أساء إدارتها.

لقد كتبت الشابة "جوان ديديون": "كوننا صنعنا بطلًا من "هاوارد هيوز"، يخبرنا بشيء مثير للاهتمام حول أنفسنا". وهي محقة تمامًا. بالنسبة لـ "هاوارد هيوز"، ورغم شهرته، فإنه على الأرجح كان واحدًا من أفشل رجال الأعمال في القرن العشرين. رجل الأعمال الفاشل عادة ما يخرج من المجال دون رجعة، ويجعل من الصعب معرفة السبب الذي أدى إلى حدوث الفشل. لكن بفضل التدفق الثابت من

الأرباح التي تولدها شركة أبيه، والتي وجدها غير محفزة على الإطلاق للتدخل فيها، كان لدى "هيوز" ما يكفي من المال لسداد ديونه، ما سمح لنا برؤية الضرر الذي تسبب به غروره بشكل متكرر - لنفسه كشخص، وللمحيطين به، ولما أراد أن يحققه.

كما أنه يوجد مشهد من مرحلة انزلاق "هاوارد" البطيء نحو الجنون يوضح كل شيء؛ فلقد صوره كتاب سيرته الذاتية كرجل يجلس متجردًا من ملابسه على كرسيه الأبيض المفضل، دون أن يستحم، ودون أن يمشط شعره، ويعمل على مدار الساعة لمواجهة المحامين، والمحققين والمستثمرين في محاولة منه لإنقاذ إمبراطوريته ولإخفاء أسراره المشينة. وتجده تارة يملي بعض المذكرات اللامنطقية المكونة من عدة صفحات حول المناديل الورقية، أو إعداد الطعام، أو كيف أنه لا ينبغي على الموظفين أن يتحدثوا إليه مباشرة، وتارة أخرى يغير سلوكه فجأة ويبدي تحمسًا شديدًا لإستراتيجية رائعة جدًّا للتهرب من الدائنين والأعداء. ويبدو كأن، على حد وصف المحيطين به، عقله وشركته انشطرا إلى جزأين. كما لو أن، كما كتبوا، "شركة آي بي إم أسست عن قصد اثنتين من الشركات التابعة، شركة منهما لإنتاج الحواسيب وتوليد الأرباح، والأخرى لتصنيع سيارات إدسل وتكبد الخسائر". لو أراد شخص البحث عن تشبيه حي من الطبيعة البشرية للغرور والهلاك، فإنه لن يجد أفضل من هذه الصورة لرجل يعمل بلا هوادة من ناحية لتحقيق الهدف ثم يعمل جاهدًا بالقدر نفسه لتدمير هذا الهدف من الناحية الأخرى.

مثلنا جميعًا، لم يكن "هاوارد هيوز"، مجنونًا جدًّا أو عاقلًا جدًّا. قاده غروره، المدفوع والمتفاقم بفعل الإصابات الجسدية (الناتجة في

الغالب عن حوادث الطائرات والسيارات التي تسبب فيها هو) ومختلف حالات الإدمان التى مر بها، إلى حالة من الغموض بالكاد نفهمها. فقد كانت هناك لحظات قصيرة من وضوح الفكر حين تسببت حدة ذهن "هيوز" في إحراز تقدم - أوقات اتخذ فيها بعضًا من أفضل خطواته - لكن مع مضيه في مشوار حياته، أصبحت هذه اللحظات قليلة بدرجة أكبر. في النهاية، قتل الغرور "هاوارد هيوز" مثلما فعل الهوس والإصابات الجسدية - على اعتبار أنها عوامل منفصلة أساسًا من البداية.

ويمكنك ألا ترى سوى الهوس والإصابات الجسدية إن أردت ذلك. إنه لمن الجذاب والمثير أكثر أن نرى الملياردير المتمرد، والشخصية غير العادية والمشهورة عالميًّا، والشهرة التي حظي بها ونفكر: *أوه، أريد أن أصبح كذلك*. لكنك في الحقيقة لن ترغب في ذلك. لقد مات "هاوارد هيوز" مثل الكثير من الأثرياء، في ملجأ من صنعه. لم يشعر بأية بهجة، ولم يستمتع بأي شيء مما امتلكه. والأهم من ذلك، أنه ضيع الكثير. وقد ضيع قدرًا كبيرًا من الموهبة، والجرأة، والكثير من الطاقة.

يقول "أرسطو" إنه بدون الفضيلة والتوجيه يكون "من الصعب تحمل نتائج الثروة الكبيرة على نحو ملائم". ويمكننا أن نتعلم من "هيوز" لأنه كما هو واضح وظاهر جدًّا للعامة كان غير مؤهل لإدارة الحق الذي اكتسبه بالوراثة بالشكل الصحيح. وولعه المستمر بالأضواء، بصرف النظر عن مدى عدم جاذبيته، يمنحنا فرصة لرؤية ميولنا الخاصة، وصراعاتنا مع النجاح والحظ والتي تنعكس صورتها من خلال حياته الصاخبة؛ فغروره الشديد ومساره الهدام عبر رحلته في هوليوود، مرورًا بمجال الأسلحة، ثم وول ستريت، ووصولًا إلى

مجـال الطيـران يعطينا فكرة عن شـخص انهار بشـكل متكرر نتيجة الدوافع التي لدينا جميعًا.

وما لا شـك فيه أنـه لم يكن الوحيـد عبر التاريخ الـذي يتبع ذلك المسار المنحني. هل ستسلك مسلكه؟

أحيانًا يتـم كبح جماح الغرور خلال رحلة الصـعود. وأحيانًا تكون الفكـرة جذابة جدًّا أو يكون التوقيت مناسـبًا جدًّا (أو يولد الشـخص ولديه ثروة أو سـلطة) لدرجة أنه يمكن أن يدعم أو حتى يوازن، بشكل مؤقت، الغرور الشـديد. وحين نحقق النجاح، مثلما يفعل مع فريق فاز للتو ببطولة، يبدأ الغرور يتلاعب بعقولنا ويضـعف الإرادة التي جعلتنا نفوز بالأسـاس. نعرف أن الإمبراطوريات تسقط دائمًا؛ لذلك يجب أن نفكر في السبب - ولماذا يحدث الانهيار دائمًا من الداخل.

كان "هارولد جينين" مديرًا تنفيذيًّا ابتكر بطريقة أو بأخرى مفهوم التكتل العالمي الحديث. ومن خلال مجموعة من عمليات الاسـتحواذ، والدمج والشراء (والتي وصل مجموعها إلى أكثر من ٣٥٠ شركة)، رفع إيرادات شركة صغيرة اسمها آي تي تي من مليون دولار في عام ١٩٥٩ لتقفـز إلى نحو *١٧ مليـار دولار* في عام ١٩٧٧، وهو العـام الذي أحيل فيـه للتقاعد. ويدعي البعض أن "جينين" نفسـه كان نرجسـيًّا - على أية حال، لقد تحدث بصـراحة حول التأثيرات التي أحدثها الغرور في حياته وحذر المديرين التنفيذيين منها.

وقد قال "جينين" على نحو معروف: "أسوأ مرض يمكن أن يصيب المديرين التنفيذيين في عملهم ليس، كما هو مفترض على نحو شائع، إدمان الكحوليات؛ بل الأسـوأ منه هو النرجسية". في عصر الشركات الأمريكيـة، كانت هناك مشـكلة أساسـية مع شـرب الكحوليات، لكن

الغرور لديه الجذور نفسها - عدم الأمان، والخوف، ورفض الموضوعية القاسية. لقد كتب "جينين" في مذكراته: "سواء في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا، تعمي النرجسية الشخصية الجامحة الشخص عن الحقائق الموجودة من حوله؛ وشيئًا فشيئًا يعيش في عالم من صنع خياله؛ ولإيمانه الشديد بأنه لا يرتكب أية أخطاء، فإنه يشكل تهديدًا لكل من يعمل تحت إدارته".

ها قد أتت اللحظة التي حققنا فيها إنجازًا ما. بعد أن نشيد بأنفسنا على نحو لائق، يريد الغرور منا أن نفكر بهذه الطريقة: "*أنا مميز. أنا أفضل. لا تسري القواعد عليَّ*".

قال "فيكتور فرانكل": "الإنسان تدفعه دوافعه، لكن تجذبه قيمه". هل تتحكم قيمك فيك أم تتحكم أنت فيها؟ أي شخص أنت؟ بدون القيم الصحيحة، يكون النجاح عابرًا. فإذا أردنا أن نحقق ما هو أكثر من النجاح العابر، وإذا أردنا له أن يدوم، فإن الوقت قد حان لفهم كيفية محاربة هذا الشكل الجديد من الغرور ومعرفة القيم والمبادئ المطلوبة من أجل التغلب عليه.

إن النجاح يذهب العقل، لكن المحافظة عليه تتطلب الاتزان. ولا يمكننا أن نستمر في التعلم إذا كنا نعتقد أننا نعرف كل شيء. فعلينا ألا نقتنع بالأساطير التي ننسبها لأنفسنا، أو بضجيج وثرثرة العالم الخارجي. يجب أن نفهم أننا نشكل جزءًا صغيرًا من كون متصل ببعضه. وعلاوة على كل ذلك، يجب أن نبني مؤسسة ونرسخ نظامًا يتعلق بما نفعله - نظامًا يتعلق *بالعمل لا بنا*.

حسنًا لقد صدر الحكم على "هيوز". لقد أهلكه الغرور. وينتظرنا جميعًا حكم مماثل في مرحلة ما. فعلى مدى مسيرتك المهنية الخاصة،

ستواجه الخيارات التي اتخذها "هيوز" - والتي يتخذها الجميع. سواء بنيت إمبراطوريتك من الصـفر أو ورثتها، وسـواء كانت ثروتك عبارة عن أموال أو مجرد موهبة مصـقولة، تسـعى الفوضى لتدميرها بينما تقرأ هذه الصفحة.

هل يمكنك التعامل مع النجاح؟ أم أنه سـيمثل أسوأ شيء قد حدث لك على الإطلاق؟

ابق دائمًا تلميذًا

كل شخص أقابله هو أستاذي في أمر ما، وأتعلم منه شيئًا.

– رالف والدو إيمرسون

تردد صدى أسطورة "جنكيز خان" عبر التاريخ: محتل همجي، يدفعه سفك الدماء، وترويع العالم المتحضر. كان هو وحشود المغول يسافرون عبر قارتي آسيا وأوروبا، كانوا نهمين، ولم يكن هناك أي شيء يردعهم عن سلب، واغتصاب وقتل ليس الأشخاص الذين يقفون في طريقهم فحسب، بل وحتى الحضارات التي بناها هؤلاء الأشخاص. ثم، مثل مجموعة المحاربين الرحالة، تلاشت هذه الغيمة المفزعة من التاريخ ببساطة؛ لأن المغول لم يبنوا أي شيء يمكن أن يدوم.

ككل التقييمات الرجعية والعاطفية، يعتبر هذا تقييمًا سيئًا؛ لأن "جنكيز خان" لم يكن فقط واحدًا من أعظم العقول العسكرية التي عاشت عبر التاريخ، بل لأنه كان تلميذًا دائمًا، وكثيرًا ما كانت انتصاراته الرائعة نتاجًا لقدرته على استيعاب أفضل تكنولوجيات، وممارسات، وابتكارات كل حضارة جديدة استولت عليها إمبراطوريته.

في الواقع، لو كانت هناك فكرة رئيسية مستخلصة من فترة حكمه ومن *القرون* العديدة للأسر الحاكمة المتعاقبة؛ فستكون هذه: الاستيلاء. تحت حكم "جنكيز خان"، كان المغول وحشيين فيما يتعلق بسلب واستيعاب أفضل ما في كل حضارة واجهوها بنفس قدر وحشيتهم تجاه فكرة الاحتلال نفسها. رغم أنه لم تكن هناك أية اختراعات تكنولوجية من الأساس، ولا مبانٍ جميلة أو حتى فن مغولي رائع، فمع كل معركة وعدو، تعلمت حضارتهم شيئًا جديدًا واستوعبته. ولم يولد "جنكيز خان" عبقريًّا. بل، كما قال أحد كتاب السير الذاتية: كانت عبقريته عبارة عن "دورة مستمرة من التعلم العملي، والتكيف التجريبي، والمراجعات المنتظمة المدفوعة بإرادته المنضبطة والمركزة على نحو فريد".

لقد كان أعظم غازٍ عرفه العالم لأنه كان منفتحًا على التعلم أكثر من أي غاز آخر عاش عبر التاريخ.

وجاءت أول انتصارات "خان" القوية نتيجة إعادة تنظيم وحداته العسكرية، مقسمًا جنوده إلى مجموعات مكونة من عشرة أفراد. إنها فكرة سلبها من القبائل التركية المجاورة، وهو بذلك حول المغول إلى النظام العشري دون دراية. وسريعًا جدًّا، جعلتهم إمبراطوريتهم الممتدة يتعرفون على "تقنية" أخرى لم يروها من قبل: مدن ذات أسوار. ففي غزوات التانجوت، تعلم "خان" في البداية كل تفاصيل الحرب الدقيقة ضد المدن المحصنة والإستراتيجيات اللازمة لفرض الحصار، وسرعان ما صار خبيرًا بالأمر. ولاحقًا، بمساعدة من المهندسين الصينيين، علم جنوده كيف يبنون معدات حصار تدك أسوار المدن. وفي غزواته ضد الجورشن، تعلم "خان" أهمية

كسب القلوب والعقول. وعن طريق العمل مع الخبراء والعائلة المالكة للأراضي التي احتلها، تمكن "خان" من الاستيلاء على تلك الأراضي وإدارتها بطرق لم تتمكن من فعلها معظم الإمبراطوريات. بعد ذلك، في كل بلد أو مدينة سيطر عليها، كان "خان" يستدعي أذكى الأشخاص، والكتّاب، والأطباء، والمفكرين، والمستشارين - أي شخص يمكنه دعم قواته وجهودهم. وسافرت قواته مع المحققين والمترجمين لهذا الغرض بالتحديد.

وقد كانت هذه بمثابة عادة بقيت حتى وفاته. ورغم أن المغول أنفسهم بدوا كأنهم متفرغون فقط لفن الحرب دون غيره من الأمور، فإنهم حققوا أقصى استفادة من كل حرفي، وتاجر، ودارس، وفنان، وطاه، وعامل ماهر تواصلوا معه. وتميزت إمبراطورية المغول بولعها بالأفكار وتقارب الثقافات. لقد عرفت الصين على ثمار الليمون للمرة الأولى، وعرفت الغرب على النودلز الصيني. كما أسهمت في انتشار السجاد الفارسي، والتكنولوجيا الألمانية في استخراج المعادن، والطريقة الفرنسية في صنع الأدوات المعدنية. يقال إن المدفع، الذي أحدث ثورة في أساليب الحروب، كان نتاج دمج البارود الصيني، وقاذفات اللهب، والأعمال المعدنية الأوروبية. وقد كان انفتاح المغول على التعلم والأفكار الجديدة هو السبب وراء وحدتهم.

في بداية نجاحاتنا، سوف نجد أنفسنا في مواقف جديدة، نواجه مشكلات جديدة. يجب على الجندي الذي تمت ترقيته حديثًا أن يكون ملمًّا بفن السياسة. ويجب على مندوب المبيعات أن يكون ملمًّا بطرق الإدارة. ويجب على المؤسس أن يكون خبيرًا في طرق التفويض. ويجب على الكاتب أن يعرف كيف يعد أعمال الآخرين للنشر.

ويجب على الكوميديان أن يعرف كيف يمثِّل. ويجب على الطاهي الذي صار مالكًا لمطعم أن يعرف كيف يدير الشئون الأخرى المتعلقة بالمكان:

هذا النوع من التكبر لا يعد ضارًا؛ فلقد قال الفيزيائي "جون ويلر"، الذي ساعد على تطوير القنبلة الهيدروجينية، ذات مرة: "كلما زادت مساحة جزيرة معرفتنا، ازداد شاطئ جهلنا اتساعًا". بعبارة أخرى، كل انتصار وتقدم جعل "خان" أذكى جعله أيضًا يصطدم بمواقف جديدة لم يواجهها من قبل. ويتطلب الأمر نوعًا خاصًا من التواضع لإدراك أن معرفتك ناقصة، حتى لو كنت تعرف وتفهم الكثير والكثير، فتذكر أن حكمة "سقراط" تكمن في حقيقة أنه أدرك أنه لم يعرف إلا القليل.

وقد يأتي مع الإنجازات ضغط متزايد يدفعنا لادعاء معرفتنا بما هو أكثر مما نعرفه، التظاهر بأننا نعرف كل شيء بالفعل؛ تضخم المعرفة. هذا هو الشيء الذي يثير القلق ويمثل خطرًا - الاعتقاد أننا أصبحنا مؤهلين وآمنين، في حين أن الفهم والإتقان يعتبران عملية متغيرة ومستمرة.

أسدى "وينتون مارساليس" عازف الجاز الحائز على جائزة الجرامي تسع مرات وجائزة بوليتزر نصيحة ذات مرة لموسيقار شاب واعد حول العقلية المطلوبة خلال دراسة الموسيقى على مدى الحياة، حيث قال: "يؤدي التواضع إلى التعلم؛ لأنه يصد الغطرسة التي تحجب عنا الرؤية. ويجعلك على استعداد لتقبل الحقائق التي ستكشف عن نفسها. فلن تقف مكبل اليدين ... هل تعرف كيف تميز إذا ما كان الشخص متواضعًا حقًا أم لا؟ أعتقد أن هناك اختبارًا واحدًا بسيطًا:

سيزداد تواضعهم بسبب مراقبتهم للأمور وإنصاتهم الدائم. كما أنهم لا يفترضون هذه الفكرة: إننا نعرف الطريق".

وبصرف النظر عما أنجزته حتى هذه اللحظة، من الأفضل لك أن تبقى تلميذًا، إذا كنت قد توقفت عن التعلم، فاعلم أنك تحتضر.

ليس من الكافي أن تكون تلميذًا في البداية فحسب، بل هو دور يجب أن يتبناه المرء مدى الحياة. وتعلم من *كل شخص* ومن *كل شيء*... تعلم من الأشخاص الذين تتفوق عليهم، وممن يتفوقون عليك، ومن الأشخاص الذين تكرههم، حتى من أعدائك المفترضين. ففي كل خطوة وكل مرحلة في الحياة، تتاح الفرصة للتعلم - وحتى لو كان الدرس علاجيًّا تمامًا، يجب ألا نسمح للغرور بأن يمنعنا من سماعه مجددًا.

وفي معظم الأحيان، نظرًا لاقتناعنا بذكائنا، نبقى في منطقة الراحة التي تضمن لنا أننا لن نشعر بالغباء أبدًا (ولن نشعر بالتحدي لتعلم ما نعرفه أو لإعادة النظر فيه). من ثم فإن هذه القناعة تحجب عنا رؤية عدة نقاط ضعف في فهمنا، وفي النهاية يفوت الأوان لتغيير المسار. وهنا ندفع ضريبة الصمت.

إن كلًّا منا يواجه تهديدًا على مدار رحلة ممارسة مهنته. ومثل الجميلات على الصخور (في الأساطير اليونانية القديمة)، يغني الغرور أغنية مهدئة ومطمئنة - يمكن أن تدفع إلى التهلكة. وفي أثناء اللحظة التي نسمح فيها للغرور بأن يخبرنا بأننا قد *تخرجنا*، يتوقف التعلم نهائيًّا؛ لهذا قال "فرانك شامروك": "*ابق دائمًا تلميذًا*". بمعنى أن التعلم لا ينتهي أبدًا.

الحل بسيط بقدر ما يبدو غير مريح في البداية: اختر كتابًا حول موضوع لا تعرف عنه أي شيء، وتواجد بأماكن بحيث تكون أقل

شخص اطلاعًا. ماذا عن إخضاع نفسك له عن عمد، لهذا الشعور المزعج، وهذا الوضع الدفاعي الذي تشعر به حين يتم تحدي افتراضاتك الراسخة بقوة؟ غيّر رأيك. وغيّر بيئاتك المحيطة.

يتخذ الهاوي وضعًا دفاعيًّا، بينما يجد المحترف أن التعلم يعتبر (وحتى، أحيانًا، إحراجه) ممتعًا؛ فهو يحب فكرة أن يواجه تحديًا وأن يكون متواضعًا، وينخرط في التعلم كعملية مستمرة ومتواصلة.

تسعى معظم الثقافات العسكرية - والناس عمومًا - إلى فرض القيم والسيطرة على ما يواجهون. فما ميز المغول هو قدرتهم على تقييم كل موقف بموضوعية، وإذا دعت الحاجة، يستبدلون بالممارسات السابقة ممارسات جديدة؛ فكل الأعمال التجارية الرائعة تبدأ بهذه الطريقة، ثم يحدث شيء ما. تأمل نظرية التعطل، والتي تفترض أنه في مرحلة زمنية معينة، ستتعطل كل صناعة بسبب توجه معين أو ابتكار ما لدرجة أنه، برغم كل المصادر المتاحة في العالم، لن تتمكن الاهتمامات الضرورية من التجاوب معه. لماذا سيحدث ذلك؟ ما سبب عدم تمكن الأعمال التجارية من التغيير والتكيف؟

إن جزءًا كبيرًا من المشكلة سببه افتقاد القدرة على التعلم؛ فلقد توقف الأشخاص عن التعلم. واللحظة التي يحدث فيها هذا لك، تصبح معرفتك هشة.

يقول المدير والمفكر الرائع في مجال الأعمال التجارية "بيتر دراكر" إنه لا يكفي ببساطة أن تكون لديك رغبة في التعلم؛ فخلال عملية تقدم الأفراد، يجب عليهم أيضًا فهم كيف يتعلمون ثم ترسيخ طرق تسهل عملية التعلم المتواصل هذه. وإلا، فسنحكم على أنفسنا بشكل من أشكال الجهل المفروض ذاتيًّا.

لا تسرد قصة لنفسك

لا تصبح الأسطورة حقيقية وقت حكيها، وإنما عند إعادة حكيها.

– ديفيد مارانيس

بداية من عام ١٩٧٩، تولى مدرب كرة القدم الأمريكية والمدير الفني "بيل والش" مسئولية تدريب فريق فورتي نماينرز وقت أن كان أسوأ فريق في دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين، وربما حتى في الرياضات المحترفة، ومع الوقت، خلال ثلاث سنوات فقط، حسن من مستواه لدرجة أنه فاز ببطولة السوبر بول. وكان من المغري أن يقول لنفسه، وهو يرفع كأس لومباردي فوق رأسه، إن الخطة التي وضعها من البداية تمثل أسرع فترة تغيير في تاريخ دوري كرة القدم الأمريكية للمحترفين. وكان من المغري بعد عقود، عند جمع مذكراته، أن يتبنى هذه الرواية أيضًا.

إنها قصة مثيرة؛ أن توليه مسئولية تدريب الفريق، والتغيير والتحول الذي أحدثه كان كله مخططًا له بدأب. وأن الأمور قد سارت تمامًا كما أراد – لأنه كان بارعًا جدًّا وموهوبًا جدًّا. وما كان لأحد أن ينتقده إن قال ذلك.

غيـر أنه رفض الانغماس في تلك التخيلات. وحين سـئل "والش" عما إذا كان لديه جدول زمني للفوز ببطولة السوبر بول، هل تعلم ماذا كان رده؟ الـرد كان دائمًا لا؛ لأنك عندما تتولى مسـئولية تدريب فريق بهذا السوء، تعتبر مثل هذه الطموحات مضللة تمامًا.

وقبـل تدريبـه للفريق بعام واحـد، حقق الفريق انتصـارين وتكبد ١٤ هزيمـة، فانهـارت معنوياتـه، وتحطمـت، دون أن يعـزز صـفوفه، وترسخت لديه ثقافة الخسارة. وفي أول موسم لـ "والش"، خسر الفريق ١٤ مباراة أخرى، فكاد يسـتقيل من منصـبه في منتصف العام الثاني علـى تدريب الفريق؛ لأنه لم يكن متأكدًا مـن إمكانية الفوز. لكن، بعد مرور سنتين من عمله مع الفريق (وما يزيد قليلًا على سنة من اقتراب رحيله عن الفريق)، وصل إلى غايته، بطل السوبر بول "العبقري".

كيف حدث ذلك؟ كيف لم يكن ذلك جزءًا من "الخطة"؟

الإجابـة هـي أنه عنـد تولي "بيل والشـ" تدريب الفريـق، لم يكن مركزًا على الفوز في حد ذاته. بدلًا من ذلك، نفذ ما أسـماه بـ "معيار الأداء". وبعبـارة أخـرى: *ما* ينبغي فعله، *ومتى*، *وكيف*. على المسـتوى الأساسـي، لـم يكن لدى "والش" سـوى جدول زمني واحـد، وكان كله يتعلق بترسيخ هذه المعايير.

لقـد ركـز علـى التفاصـيل التي تبـدو ثانويـة: لا يسـمح للاعبين بالجلوس على أرض الملعب، ويجب على المدربين ارتداء أربطة العنق وإدخال قميصهم داخل البنطال، وعلى الجميع بذل قصارى جهودهم وتحقيق أعلى درجات الالتزام، والروح الرياضية كانت أساسية، ويجب أن تكون غرفة خلع الملابس مرتبة ونظيفة، ويمنع التدخين، والشجار، واسـتخدام الألفاظ النابية، وقيل لظهراء الخـط الربعيين أين وكيف

يمسكون بالكرة، وكان لاعبو خط الهجوم يتدربون على ثلاثين ضربة منفصلة حاسمة، وكان يتم تسجيل طرق التمرير وتقليلها إلى ٢,٤٥ سم، وتحددت مواعيد التدريبات بالدقيقة.

لكن من الخطأ التفكير في أن هذه التفاصيل تتعلق بالسيطرة. لقد تعلق معيار الأداء بترسيخ الإتقان. وهذه المعايير التي تبدو بسيطة لكن صارمة كانت أهم بكثير من الرؤى الكبيرة أو استعراض القوة. ففي نظره إذا اهتم اللاعبون بالتفاصيل، "ستتولى النتيجة أمر نفسها". وسيتحقق الفوز.

كان "والش" قويًا وواثقًا بدرجة كافية لمعرفة أن هذه المعايير ستسهم في النهاية في تحقيق الفوز. وكان متواضعًا بدرجة كافية؛ لأنه أدرك أنه لا يمكنه التنبؤ بموعد تحقُّق الانتصارات. لكن هل تحقق الفوز بشكل سريع جدًا بالمقارنة بأي مدرب عبر التاريخ؟ حسنًا، كانت هذه طفرة غير متوقعة في تاريخ الرياضة. وهي لا تعود إلى رؤيته الكبرى. ففي الواقع، في الموسم الثاني له، اشتكى أحد المدربين لصاحب النادي من أن "والش" كان يولي اهتمامًا كبيرًا بالتفاصيل الثانوية ولم تكن لديه أية أهداف للفوز. وقد طرد "والش" هذا المدرب لثرثرته.

إننا نميل بشدة إلى الإيمان بأن هؤلاء من يملكون إمبراطوريات عظيمة قد *خططوا* لبنائها. لماذا؟ كي يتسنى لنا الانغماس في التخطيط الممتع الخاص بنا. وكي نستمتع تمامًا بالثناء الذي نتلقاه على الأمور الجيدة التي تحدث والثروات والاحترام الذي نحظى به. إنك تبدأ في سرد الرواية حين تنظر للوراء إلى مسار مستبعد أو غير محتمل لنجاحك وتقول: عرفت ذلك من البداية؛ بدلًا من أن تقول: كنت آمل. لقد عملت. لقد حققت بعض النجاحات الرائعة، أو حتى:

اعتقــدت أن هــذا يمكن أن يحــدث. فبالطبع لم تكن تعــرف ذلك من البداية فعلًا - أو إذا افترضنا ذلك، فلقد كان إيمانًا أكثر منه معرفة، لكن من يريد أن يتذكر كل الأوقات التي تشكك فيها في قدراته؟

إن تأليـف القصـص مـن الأحـداث الماضـية هـو دافـع بشـري أساسـي. وهـو خطير وغير صـحيح أيضًـا. إن كتابة روايتنا الخاصـة تـؤدي إلى الغطرسـة، وتحول حياتنا إلى قصــة - وتحولنا إلى رسـوم كاريكاتورية - بينما لا يزال يتعين علينا أن نحياها. فكما كتب المؤلف "توبياس وولف" في روايته *Old School*، "تتجمع هذه التفسيرات والقصص لاحقًا، وبعد أن يتكرر حكي القصص تعلق بالذاكرة وتعوق كل مسارات الاستكشاف الأخرى".

لقد فهم "بيل والش" أن معيار الأداء - الأشياء البسيطة الخادعة - هو المسئول بالفعل عن تحول وانتصار الفريق. لكن خبرًا كهذا يعتبر مملًا بالنسبة لعناوين الصحف الرئيسية؛ لهذا لم يلتفت للأمر حين أطلقوا عليه لقب "العبقري".

إن تقبل اللقب والقصة لن يكون بمثابة إشباع شخصي عديم الضرر؛ صحيح أن هذه الروايات لا تغير شيئًا من الماضي، لكن في استطاعتها التأثير سلبًا على مستقبلنا.

فسرعان ما أظهر لاعبوه المخاطر المنطوية على السماح للقصة بالتلاعب بعقولهم. ومثل معظمنا، أرادوا أن يصدقوا أن انتصارهم الذي بدا غير محتمل سببه كونهم استثنائيين. ففي الموسمين اللذين تبعا أول فوز ببطولة السوبر لهم، فشل الفريق فشلًا ذريعًا - لأسباب منها الثقة الخطرة التي تلازم تلك الأنواع من الانتصارات - محققين ١٢ خسارة من أصل ٢٢ مباراة. هذا ما يحدث حين تنسب لنفسك قوى

لم تتحكم فيها بعد وفي وقت سـابق لأوانه. وهذا ما يحدث أيضًـا حين تبـدأ بالتفكير فيما *تقوله* إنجازاتك السـريعة *عنـك* وتبدأ في تخفيف الجهد وعدم الحفاظ على المسـتويات التي دعمت تلك الإنجازات من البداية.

ولـم يحقـق الفريق الانتصـارات مجـددًا إلا حين عـاد إلى معيار الأداء بصدق (حيث توج بثلاث بطولات سوبر بول أخرى وتسع بطولات للاتحـاد أو المجموعة خلال عقد من الزمـن). فقط حين توقفوا عن سـرد القصص وركزوا على المهمة الحالية بدأوا في تحقيق الفوز كما فعلوا من قبل.

وإليـك الجانب الآخر: بمجرد أن تفـوز، يتربص بك الجميع، وفي اللحظة التي تقف فيها على القمة بالكاد تتحمل الغرور - لأن المخاطر تكون أعلى بكثير، ويكون هامش الأخطاء أقل بكثير؛ لذا تصبح قدرتك على الإنصات، وسماع التقييم، والتحسين، والنمو أهم بكثير في الوقت الحالي مما كانت عليه في السابق.

إن الحقائـق أفضـل من القصـص والتصـورات؛ فقـد كانت لدى "بيرنارد باروخ"، الخبير المالي في القرن العشـرين، مقولة رائعة: "لا تحاول الشـراء بأرخص سـعر والبيع بأعلى سـعر؛ لأنه لا يمكن أن يحدث ذلك - إلا بواسـطة المحتاليـن". هذا يعني أن ادعاءات الناس حول ممارسـاتهم في السـوق بالكاد ما تكون موضـع ثقـة. وقد تحدث "جيف بيزوس"، مؤسس شركة أمازون، عن هذا الإغراء؛ فهو يُذكِّر نفسـه بأن شـركته العملاقة التي تبلغ قيمتها السـوقية مليار دولار لم تمر بـ "لحظات إلهام"، بصرف النظر عما قد يقرؤه في قصاصات الصحف. إن تأسيس شركة، أو جني الأموال في السوق، أو بلورة فكرة

كلها أمور تعتبر معقدة. وتلخيصها في رواية بأثر رجعي يؤدي إلى حالة من الوضوح لم ولن يكون لها وجود مطلقًا.

فحين نتطلع لتحقيق شيء ما يجب أن نقاوم الدافع لاستنساخ النجاح من قصص الآخرين. وحين نحقق النجاح، يجب أن نقاوم الرغبة في الادعاء بأن كل شيء حدث تمامًا كما خططنا له. ليست هناك قصة عظيمة وراء رحلة نجاحك؛ ينبغي أن تتذكر ذلك - فلقد كنت موجودًا حين حدث الأمر.

فقبل عدة سنوات، ألقى أحد مؤسسي شركة جوجل كلمة قال فيها إن الطريقة التي يحكم بها على الشركات الواعدة ورواد الأعمال الواعدين هي بسؤالهم عما "إذا كانوا سيغيرون العالم". وهذا أمر جيد، باستثناء أنها ليست الطريقة التي تأسست بها شركة جوجل. (كان "لاري بيدج" و"سيرجي برين" طالبين يدرسان لنيل درجة الدكتوراه من جامعة ستانفورد ويعملان على أطروحتهما). كما أنها لم تكن الطريقة التي تأسس بها موقع يوتيوب. (لم يكن مؤسسوه يحاولون أن يعيدوا ابتكار التليفزيون؛ بل حاولوا أن يشاركوا مقاطع فيديو مضحكة). في الحقيقة إنها ليست الطريقة التي تكونت بها غالبية الثروات.

كما يحذر المستثمر "بول جراهام" (الذي ضخ استثمارات في موقع إير بي إن بي وريديت، وتطبيق دروب بوكس وغيرها)، الذي عمل في مدينة "والش" نفسها بعد بضعة عقود، الشركات الناشئة من وجود رؤى جريئة وشاملة في مرحلة مبكرة، فهو يريد بكل تأكيد، كرأسمالي، أن يمول الشركات التي تعرقل بشكل هائل الصناعات وتغير العالم - فذلك هو المصدر الحقيقي للمال. وهو يريد منهم أن يتبنوا أفكارًا

"طموحة بشكل مخيف"، لكنه يوضح الأمر قائلًا: "يبدو أن الطريقة المثلى للقيام بالأمور العظيمة هي أن تبدأ بالأمور الثانوية الخادعة". ويقول إنك لا تشن هجومًا مباشرًا معتمدًا على الغرور؛ لكن، تبدأ برهانًا صغيرًا وترفع من سقف الطموحات بشكل متكرر وأنت تمضي في طريقك. ونصيحته الأخرى المعروفة "كن متواضعًا"، مناسبة تمامًا هنا. اربط هويتك بالعمل والمبادئ الكامنة وراءه - لا بالرؤية البراقة التي تصنع عنوانًا رئيسيًّا جذابًا.

كان منقوشًا على خاتم الزواج الذي أهداه "نابليون" لزوجته هذه العبارة "إلى القدر!". فلقد كان "نابليون" يؤمن بالقدر دائمًا، وبرر من خلاله أجرأ أفكاره وأكثرها طموحًا. وكان القدر هو أيضًا السبب وراء تجاوزه الحدود مرة تلو أخرى، إلى أن صار قدره الحقيقي هو الطلاق، والنفي، والهزيمة، والعار. ويذكرنا "سينيكا" بأن القدر قد يستعبدنا إلى حدٍّ كبير.

ويوجد خطر حقيقي في تصديق الأمر حين يستخدم الناس كلمة "عبقري" - وتزيد الخطورة حين نسمح للغطرسة بأن تخبرنا بأننا عباقرة. وينطبق الأمر نفسه على أي لقب يأتي مع المهنة: هل صرنا فجأة "صناع أفلام"، أو "كُتَّابًا"، أو "مستثمرين"، أو "رواد أعمال"، أو "مديرين تنفيذيين" لمجرد أننا أنجزنا شيئًا واحدًا؟ لا يجعلك هذا مناقضًا للواقع فحسب، بل مناقضًا للإستراتيجية الحقيقية التي جعلتك ناجحًا في المقام الأول. فمن هذا المنطلق، قد نعتقد أن النجاح في المستقبل هو الجزء الطبيعي التالي للقصة - بينما في الحقيقة ينبع النجاح من العمل، والإبداع، والمثابرة، والتوفيق.

لا شك في أن انحراف جوجل عن جذورها (خلط الرؤية والقدرات *بالمهارات العلمية والتكنولوجية*) سـيجعلها تتعثر في القريب العاجل. في الواقع، الإخفاقات العامة لمشـروعات مثل نظارات جوجل وجوجل بلس قد تكون دليلًا على ذلك. وهذه ليسـت الإخفاقـات الوحيدة. في معظـم الأحيـان، الفنانون الذيـن يعتقـدون أن "الإلهـام" أو "الألم" هـو وقود فنهم وهـو ما خلق صـورة تتمحور حول ذلـك النجاح - بدلًا مـن الاجتهاد والحركة الدءوبة - سـيجدون أنفسـهم فـي النهاية في الحضيض أو في موقف لا يحسدون عليه.

وينطبق الأمر نفسه علينا، أيًّا كان ما نفعله. بدلًا من التظاهر بأننا نعيش قصـة رائعة، يجب أن نظل مركزين على التنفيذ - وعلى التنفيذ بإتقان. ويجب أن نتجنب الإنجاز الزائف ونواصـل العمل على الشـيء الذي جعلنا نصل إلى هنا.

لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستبقينا هنا.

ما الشيء المهم بالنسبة لك؟

أن تعرف ما تحب هو بداية الحكمة والنضج.

– روبرت لويس ستيفنسون

مع نهاية الحرب الأهلية، أصبح "يوليسيس إس. جرانت" وصديقه "ويليام تيكومسيه شيرمان" اثنين من أكثر الرجال الذين حظوا بالاحترام والأهمية في أمريكا. لقد قالت البلدة الممتنة لمهندسي انتصار الاتحاد: "أيًّا كان ما تريدانه طوال حياتكما، فهو ملك لكما".

رغم وجود تلك الحرية تحت تصرفهما، سلك "شيرمان" و"جرانت" مسارين مختلفين. "شيرمان"، الذي تتبعنا مساره في وقت سابق، كره السياسة ولم يستجب للدعوات المتكررة للترشح للمناصب. لقد أخبرهم قائلًا: "لديَّ كل الرتب التي أريدها". وبعدما تغلب على غروره على ما يبدو، تقاعد لاحقًا في مدينة نيويورك، حيث عاش في سعادة ورضا كما بدا للجميع.

أما "جرانت"، الذي لم يبد أي اهتمام مسبق بالسياسة، وفي الواقع، نجح كجنرال بالتحديد لأنه لم يعرف كيف يمارس السياسة،

فقد اختار بدلًا من ذلك أن يترشح لأعلى منصب في الدولة: الرئاسة. بعدما حقق فوزًا ساحقًا في الانتخابات، ترأس واحدة من أكثر الإدارات في التاريخ الأمريكي فسادًا، وإثارة للجدل وأقلها فاعلية. نظرًا لأنه كان رجلًا صالحًا ومخلصًا، فإنه لم يكن مستعدًّا للانغماس في العالم السيئ لواشنطن؛ لذا تم التخلص منه سريعًا؛ فلقد ترك المنصب وهو شخصية مطعون في ذمتها ومثيرة للجدل بعد ولايتين مضنيتين، كما كان مندهشًا من مدى السوء الذي انتهى إليه الأمر.

وبعد الرئاسة، استثمر "جرانت" كل فلس يمتلكه لإنشاء شركة وساطة مالية مع مستثمر مثير للجدل يدعى "فرديناند وارد". "وارد"، الذي كان يعتبر "بيرني مادوف" عصره، حول الشركة إلى مخطط بونزي (نظام بيع هرمي)، وتسبب في إفلاس "جرانت" كما هو معروف. وكما كتب "شيرمان" بتعاطف وفهم شديد لصديقه: "استهدف "جرانت" منافسة المليونيرات، الذين أعطوا كل ما لديهم للفوز بأي من معاركه". ولقد حقق "جرانت" الكثير، لكن في نظره، لم يكن هذا كافيًا. لم يستطع أن يحدد ما كان له أهمية - ما كان يهم فعلًا - بالنسبة إليه.

هكذا تسير الأمور على ما يبدو: لا نسعد أبدًا بما *نمتلكه*، ونريد امتلاك ما لدى الآخرين أيضًا. ونريد أن يكون لدينا *أكثر* مما يمتلكه أي شخص آخر. ونبدأ في فهم ما هو مهم لنا، لكن بمجرد أن نحقق هذا الشيء، يغيب عن ناظرنا أولوياتنا. هكذا يتحكم فينا الغرور، ويمكنه أن يدمرنا.

لقد دفعه إحساسه بالشرف لتغطية ديون الشركة من خلال الحصول على قرض باستخدام تذكارات الحرب التي لا تقدر بثمن كضمان.

بعد تحطم عقله، وروحه، وجسـده، شهدت سنواته الأخيرة صراعًا مع سـرطان الحنجرة المؤلم، وسـباقًا من أجل إنهاء كتابة مذكراته حتى يترك شيئًا لإعالة أسرته. ونجح في ذلك بشق الأنفس.

ويقشـعر المرء عنـد التفكير فـي الطاقة التي اسـتنفدت من هذا البطـل، الـذي مات عن عمـر يناهز ثلاثة وسـتين عامًا فـي حالة من العذاب والهزيمة، هذا الرجل المسـتقيم، والصـادق الذي لم يستطع أن يساعد نفسه، ولم يتمكن من التركيز وانتهت به الحال خارج حدود عبقريته الكبيرة. ما الشيء المختلف الذي كان يمكن أن يفعله في تلك السـنوات؟ ما الصـورة الأخرى التي كان يمكن أن تكون عليها أمريكا؟ إلى أي مدى كان يمكنه أن ينجز ويحقق المزيد؟

لا يعنـي ذلك أنه كان مميزًا في هذا الشـأن بالفعل. كلنا نقول نعم عادة وبدون تفكير، أو بدافع الانجذاب الغامض، أو الجشع أو التفاخر. لأننا لا نسـتطيع أن نقول لا - ولأننا قد نفوت شـيئًا إذا فعلنا ذلك. وقد نعتقـد أن "نعم" ستسـمح لنـا بتحقيق المزيـد، بينما هي فـي الواقع تمنعنا من الوصـول إلى ما نسـعى إليه. ومن الممكن أن نضـيع جميعًا الحياة الثمينة في القيام بأمور لا نحبها، لإثبات أنفسـنا لأشـخاص لا نحترمهم، وللحصول على أشياء لا نريدها.

لماذا نفعل ذلك؟ حسنًا، ينبغي أن يكون ذلك واضحًا الآن.

يقود الغرور إلى الغيرة ويبلي عظام الأشـخاص سـواء كانوا كبارًا أو صغارًا. ويقوض الغرور العظمة بتضليل صاحبها.

ويبدأ معظمنا بفكرة واضـحة لمـا نريده في الحياة. ونعرف ما هو مهـم لنا. النجاح الذي نحققه، خاصـة إذا جاء في وقت مبكر أو بقدر

كبير، يضعنا في مكان غير عادي. ولأننا الآن أصبحنا، فجأة، في مكان جديد نجد أنفسنا نواجه مشكلات في الحفاظ على توجهنا.

كلما قطعت مسافة أطول في طريق الإنجاز، أيًّا كان هذا الإنجاز، زادت احتمالية أن تقابل أشخاصًا آخرين ناجحين يجعلونك تشعر بأنه لا قيمة لك. ولا يهم مدى النجاح الذي وصلت له؛ فإن غرورك وإنجازات الآخرين يجعلانك تشعر بأنك عديم *الأهمية* - مثلما ينقل البعض الآخر لهم الشعور نفسه. إنها دورة تستمر إلى ما لا نهاية ... بعكس وقتنا القصير في الحياة - أو نافذة الفرصة الصغيرة التي تتاح لنا هنا.

لذلك نسرع من خطانا بشكل غير واعٍ لمجاراة الآخرين. لكن ماذا لو كان هناك عدة أشخاص مختلفين يتسابقون من أجل أسباب مختلفة؟ ماذا لو كان هناك أكثر من سباق جارٍ؟

هذا ما تحدث عنه "شيرمان" بخصوص "جرانت". نحن نبذل جهدًا كبيرًا في السعي وراء شيء لن يكون ممتعًا بحق. وعلى أقل تقدير، لن يدوم كثيرًا. ماذا لو كنا نستطيع جميعًا التوقف للحظة؟

دعونا نكن واضحين: التنافس قوة لازمة في الحياة؛ هو ما يدفع السوق ويقف وراء بعض من أروع إنجازات البشرية. لكن على المستوى الفردي، يكون من المهم جدًّا أن تعرف مع من تتنافس *ولماذا*، وأن يكون لديك فهم واضح للحيز الذي تشغله.

أنت فقط من تعرف حقيقة السباق الذي تخوضه. ولن تعرفها طالما أن غرورك هو من يحدد أن الطريقة الوحيدة لتكون لديك قيمة هي أن تكون أفضل من *فلان*، أو *لديك أكثر مما لدى الجميع في كل مكان*. والأكثر أهمية من كل ذلك أن كل واحد منا يتمتع بقدرات فريدة

وهدف؛ وهذا يعني أننا فقط من نستطيع تقييم ووضع شروط حياتنا. وفي معظم الأحيان، ننظر إلى الآخرين ونجعل موافقتهم هي المعيار الذي نشعر بأننا مجبرون على تلبيته، ونتيجة لذلك، نستنفد قدراتنا ونفقد هدفنا.

طبقًا لـ "سينيكا"، كلمة *euthymia* الإغريقية هي كلمة ينبغي أن نفكر فيها كثيرًا: إنها الإحساس بطريقنا وكيف نبقى فيه دون أن يشتتنا أي شيء يقطع الطريق. بعبارة أخرى، هي لا تتعلق بالتفوق على الآخر. ولا تتعلق بأن يكون لديك أكثر مما لدى الآخرين. وإنما بأن تكون كما أنت، وأن تكون جيدًا بقدر الإمكان في ذلك، دون أن ترضخ لكل الأشياء التي تبعدك عن هدفك. كما تتعلق بالذهاب إلى حيث تريد. وتتعلق بإنجاز معظم ما أنت قادر عليه في المجال الذي تختاره. هذا هو الأمر ببساطة. (بالمناسبة، كلمة *euthymia* تعني "السكينة والطمأنينة").

لقد حان الوقت للجلوس والتفكير فيما هو مهم لك بالفعل ثم اتخاذ خطوات للتخلي عن بقية الأشياء. بدون ذلك، لن يكون النجاح ممتعًا، أو كاملًا كما ينبغي له أن يكون. أو الأسوأ من ذلك، لن يدوم النجاح.

هذا ينطبق بشكل خاص على المال. إن لم تكن تعرف مقدار الأموال التي تحتاج إليها، فسيصير الافتراض بسهولة هو: المزيد من الأموال. وهكذا دون تفكير، تنحرف الطاقة عن مسارها الذي هو طموح الشخص وتتجه نحو ملء الحساب المصرفي. يقول سارق الأعمال الأدبية والصحفي الموصوم بالعار "جوناه ليرر" عند التحدث عن إخفاقه: "حين تخلط الشعور بعدم الأمان بالطموح، تصبح عاجزًا عن قول لا لأي شيء".

يرفض الغرور المبادلات. لماذا أتنازل؟ يريد الغرور كل شيء.

يطلب منك الغرور أن تلجأ للخداع، رغم أنك تحب شريك حياتك. ولأنـك تريد ما تملكه *ومـا* لا تملكه، يقول غرورك: ما المانع، رغم أنك بدأت مؤخرًا في الحصول على شيء بعينه، أن تقفز وتنقض على شيء آخـر؟ فـي النهاية، تقـول نعم أكثر من الـلازم، ولأشـياء غير مقبولة تمامًا. هكذا نشـبه القبطان أحاب، نطارد الحوت موبي ديك، لأسباب لا نفهمها في الوقت الحالي.

وربمـا تكون أولويتك هي المال، أو الأسـرة، أو التأثيـر أو التغيير. ربما تتمثل في بناء مؤسسة تدوم، أو تخدم غرضًا. وكل هذه الأمور هي حوافـز مقبولة تمامًا. لكنك بحاجة إلـى أن تعرف؛ وتحتاج إلى معرفة ما لا تريده وما تستبعده خياراتك؛ لأن الإستراتيجيات عادة ما تستبعد بعضها بعضًا. فلا يمكن للمرء أن يكون مغني أوبرا *و*مغني بوب محبوبًا لـدى المراهقين في الوقت نفسـه. إن الحياة تفرضـ تلك المبادلات، لكن الغرور لا يسمح بذلك.

إذن لمـاذا تفعـل مـا تفعله؟ هـذا هـو السـؤال الذي تحتـاج إلى الإجابـة عنه. تمعن فيـه إلى أن تتمكن من الإجابـة عنه. عندئذ فقط سـتفهم ما يهم وما لا يهم. وعندئذ فقط سـتتمكن من قول لا، إضافة إلـى عدم المشـاركة في السـباقات السـخيفة التي لا تهـم، أو التي لا توجد في الأسـاس. وحينها فقط يكون من السـهل تجاهل الأشـخاص "الناجحين"؛ لأنهم في معظم الأوقات لا يكونون كذلك - مقارنة بك علـى الأقل، ومقارنة بأنفسـهم أيضًـا في أحيان كثيـرة. وحينها فقط يمكنك أن تكتسب تلك الثقة الهادئة التي تحدث عنها "سينيكا".

كلما زادت ممتلكاتك وأفعالك، زادت صعوبة الاحتفاظ بمصداقية هدفك، وزادت حاجتك للقيام بذلك. وقد يقتنع الجميع بخرافة *لو أنه كان لديه فقط كذا* - ما لدى شخص آخر عادة - لكان سعيدًا. قد يتطلب الأمر الوقوع في مشكلات عدة مرات لإدراك كذب هذا الوهم. أحيانًا نجد أنفسنا جميعًا في وسط مشروع أو التزام ولا نفهم سبب وجودنا هناك؛ لذا سيتطلب الأمر شجاعة وإيمانًا لردع نفسك.

اكتشف لماذا تسعى وراء ما تسعى إليه. وتجاهل هؤلاء الذين يعوقون خطاك، واجعلهم يشتهون ما لديك، وليس العكس؛ لأن هذه هي الاستقلالية.

الاستحقاق، والسيطرة، وجنون العظمة

أحـد أعراض الاقتراب مـن الانهيار العصبي هو الاعتقـاد أن ما يعمله المرء غاية في الأهمية.

– برتراند راسل

في أثنـاء عبـور "خشايارشـا"، الإمبراطور الفارسـي، مضـيق الدردنيل في أثناء غزوه لليونان، اندفعت المياه بقوة ودمرت الجسـور التي قضـى مهندسوه أيامًا في بنائها؛ ولذلك، كنوع من العقوبة للمياه، ألقى السلاسـل في النهر، وأمر بضربها ٣٠٠ سوط ووسمها بقطع من الحديد السـاخن. وفـي أثناء تنفيذ رجاله لعقوبتـه، أمروا أن يخطبوا بحماسـة قائلين: "يا مجرى النهر المالح واللاذع، يفرض سيدك هذه العقوبة عليك لإصـابته بجراح، وهو الذي لم يصـبك بأذى قط". كما أنه، قطع رءوس الرجال الذين بنوا الجسور!

وقـد وصـف "هيرودوت"، المـؤرخ العظيم، هذا المشـهد بأنه نوع من "الغطرسـة"، وهو تصريح أقل مما تقتضيه الحقيقة على الأرجح.

فوصـف "مناف للعقل" و"وهمي" أنسـب بـكل تأكيد. لكـن ذلك كان جزءًا من شخصـية هذا الإمبراطور. فقبل ذلك بفترة قصـيرة، كتب "خشايارشا" رسالة لجبل قريب أراد أن يشق قناة عبره. حيث كتب: قد تكون طويلًا وشامخًا، لكنك لا تجرؤ على التسبب في أية متاعب لي. وإلا، فسأسقطك في البحر.

كـم يبـدو هذا مضـحكًا؟ والأهـم من ذلك، كـم يبدو هـذا مثيرًا للشفقة؟

تهديدات "خشايارشـا" الوهمية لم تكن بكل أسـف حالة تاريخية شـاذة. مع النجاح، والسـلطة بصـفة خاصـة، يأتي بعضـ من أعظم وأخطر الأوهام: الاستحقاق، والسيطرة، وجنون العظمة.

آمـل ألا تجد نفسـك مخبـولًا لدرجة أن تبدأ في نسـب الصـفات البشرية إلى كائنات غير بشرية، وتفرض العقوبات على أشياء جامدة. هذا جنون كلي يسـهل تمييزه، ولحسـن الحظ فهو حالـة نادرة. ما هو محتمـل وشـائع أكثر أن نبـدأ في المبالغـة في تقدير قوتنـا، ثم نفقد الرؤيـة. وفي النهايـة، يمكن أن تنتهـي بنا الحال مثل "خشايارشـا"؛ ونصبح أضحوكة بشعة.

لقـد كتب الشـاعر "ويليام بليك": "أقوى سـم عُرف على الإطلاق جاء من إكليل غار القيصر (رمز العزة والفخر)". فالنجاح يسحرنا.

والمشـكلة تكمن في المسـار الذي سـلكناه لنصـل إلى النجاح في المقـام الأول. مـا أنجزناه تطلـب غالبًا أعمـالًا بطولية تتسـم بالقوة الغاشـمة وقـوة الإرادة. وتتطلب كلٌّ من ريادة الأعمـال والفنون ابتكار شيء لم يصنع من قبل. وقد تعني الثروة التغلب على السوق والصعاب. والأبطال الرياضيون يثبتون تفوقهم البدني بالتغلب على خصومهم.

تضمنت عملية تحقيق النجاح تجاهل شكوك وتحفظات الأشخاص المحيطين بنــا. بمعنى الاعتراض على الرفض، وقبول مخاطر معينة. كان يمكن أن نستسـلم في أي وقت، لكننا هنــا بالتحديد لأننا لم نفعل ذلـك. إن المثابـرة والشـجاعة فـي وجه الاحتمـالات السـخيفة هما صـفتان غيـر منطقيتين جزئيًّـا – بل إنهما في بعضـ الحالات تكونان غير منطقيتين تمامًا. لكن حين تؤتي ثمارها، تبدو ميولنا مبررة.

ولمــاذا لا تبدو كذلك؟ إنه لمن الإنســاني أن تفكر أنه بما أن الأمر أنجز من قبل – أن العالم قد تغير كثيرًا أو قليلًا – فإن هناك الآن قوة سـحرية تمتلكها. نحن هنا لأننا صرنا أنضج، وأقوى، وأذكى. ما يعني أننا نصنع الواقع الذي نعيش فيه.

وقبـل أن يدمر شـركته التـي تسـاوي قيمتها السـوقية مليار دولار مباشـرة، تجاهـل "تاي وارنر"، مبتكـر الدمى المحشـوة بيني بابيز، الاعتراضات التحذيرية لأحد موظفيه وتفاخر: "أي شيء أضع بصمتي عليه سيشـتريه الناس!". وقد كان مخطئًا، ولم تحقق الشـركة خسائر كارثية فحسب، وإنما بالكاد أفلت من عقوبة السجن.

ولا يهـم إذا مــا كنت مليارديـرًا، أو مليونيرًا أو مجرد فتى حصــل علــى وظيفة جيدة مبكـرًا؛ فالإحسـاس التام والمطلـق باليقين الذي أوصلك إلى هنا يمكن أن يتحول إلى عائق إن لم تكن منتبهًا. ماذا عن المتطلبات والحلم الذي راودك لعيش حياة أفضـل؟ ماذا عن الطموح الذي حفز جهودك؟ تبدأ كل هذه الأشياء كدوافع صادقة لكن عند عدم مراقبتها تتحول إلى غطرســة وشعور بالاستحقاق. وينطبق الأمر ذاته على الدافع لتولي المسـئولية؛ فلقد صــرت الآن مدمنًا على السيطرة.

هل أصبحت متحمسًا لإثبات خطأ المشككين؟ مرحبًا ببدايات جنون العظمة.

نعم، هناك ضغوطات ومعاناة مبررة تأتي مع مسئوليات حياتك الجديدة؛ فكل الأمور التي تديرها، والأخطاء المحبطة للأشخاص الذين من المفترض أن تكون لديهم معلومات أفضل، والزحف اللانهائي للالتزامات - وما من أحد يهيئنا لذلك، ما يزيد من صعوبة التعامل مع كل تلك المشاعر. كان يفترض أن تكون أرض الأحلام لطيفة وليست مزعجة. لكن لا يمكنك أن تسمح للجدران بمحاصرتك؛ لذا يجب أن تخضع نفسك - وتصوراتك - للسيطرة.

حينما أُرسل "آرثر لي" إلى فرنسا وإنجلترا ليخدم كأحد الدبلوماسيين الأمريكيين في أثناء حرب الاستقلال، بدلًا من الاستمتاع بفرصة العمل مع زميله الدبلوماسي "سيلاز دين"، ورجل الدولة الأكبر سنًّا "بنجامين فرانكلين"، فإنه ثار واستاء منهما وظن أنهما يكرهانه. في النهاية، كتب له "فرانكلين" رسالة (رسالة ربما استحققنا جميعًا أن نحصل عليها في وقت أو في آخر) ونصحه: "إن لم تعالج حدة الانفعال هذه، فستنتهي بك الحال إلى الجنون، فحدة الطبع هي العرض المنذر بالجنون". وربما لأن "فرانكلين" كان مسيطرًا على حدة انفعاله، رأى "فرانكلين" أن مجرد كتابة الرسالة تعتبر أمرًا شافيًا بدرجة كافية؛ لذا لم يرسلها قط.

إذا كنت قد سمعت من قبل تسجيلات مكتب الرئاسة المنسوبة لـ "ريتشارد نيكسون"، فستجد أنها تحتوي على المرض نفسه، وستتمنى لو تمكن أحدهم من إرسال رسالة كهذه له. إنها تعرض رؤية صادمة لرجل لم يفقد سيطرته على ما هو مسموح له قانونًا، وعلى

طبيعة وظيفته (أن يخدم الشعب) فحسب، وإنما فقد سيطرته على الواقع أيضًا. لقد تأرجح بقوة بين الثقة المطلقة والفزع والخوف. وكان يجادل مرءوسيه ويرفض المعلومات والتقييمات التي تهاجم ما يريد أن يصدقه. لقد عاش في فقاعة لا يمكن لأحد فيها أن يقول لا - ولا حتى ضميره.

وتوجد رسالة أرسلها الجنرال "وينفيلد سكوت" إلى "جيفرسون ديفيس"، الذي كان حينها وزير الحربية للولايات المتحدة الأمريكية. وقد ضايق "ديفيس" "سكوت" بعدوانية مرارًا حول بعض الأمور التافهة. لكن "سكوت" تجاهل ذلك إلى أن أجبر، في النهاية، على الرد عليه، وكتب أنه يشفق على "ديفيس" حيث قال له: "التعاطف مطلوب دائمًا مع الأبله الغاضب، الذي يرقد حوله ويسدد له ضربات تؤذيه هو وحده".

إن الغرور هو ألد عدو لنفسه. وهو يؤذي من نحبهم أيضًا. ويعاني بسببه عائلاتنا وأصدقاؤنا، وكذلك عملاؤنا، ومعجبونا، وزبائننا. أصاب ناقد لـ "نابليون" كبد الحقيقة عندما علق قائلًا: "هو يكره الأمة التي يسعى لنيل رضاها"؛ فهو لم يسعه سوى أن يرى الشعب الفرنسي كقطع يتلاعب بها، شعب يجب أن يتفوق عليه، وما لم يكن الشعب داعمًا له تمامًا دون أي شرط، فهذا يعني أنهم ضده.

على الرجل الذكي أو المرأة الذكية أن يذكّرا نفسيهما باستمرار بحدود قوتهما وسلطتهما.

ويفترض الاستحقاق ما يلي: هذا ملكي؛ لقد حصلت عليه. وفي الوقت نفسه، لا يقيم الاستحقاق وزنًا *للآخرين* لأنه لا يمكن له أن يقتنع بفكرة تقدير وقت شخص آخر مثلما يقدر وقته بشدة، فهو يلقي

خطبًا مسهبة عنيفة وأحكامًا تستنفد طاقة من يعملون لنا ومعنا، الذين ليس لديهم أي خيار آخر سوى الموافقة وتقبل الأمر. ويبالغ في تقييم حجم قدراتنا أمام أنفسنا، ويحكم على إمكاناتنا بسخاء شديد، ويضع توقعات غير منطقية.

وتقول السيطرة، يجب أن ينجز الأمر كله وفقًا لطريقتي - حتى الأشياء البسيطة، والأشياء الثانوية. ويمكن أن تأخذ السيطرة شكل الكمال المثبط، أو مليون معركة لا فائدة منها تم خوضها فقط من أجل تنفيذ قولها. كما أنها تستنفد أيضًا طاقة من نحتاج لمساعدتهم، خاصة الهادئين الذين لا يعترضون إلا عندما ندفعهم لنقطة الانهيار. نتشاجر مع موظف المطار، وممثل خدمة العملاء على الهاتف، والموظف الذي ينظر في شكوانا. إلى أي حد؟ في الواقع، نحن لا نسيطر على حالة الطقس، ولا على السوق، ولا على الآخرين؛ لذلك فإن جهودنا، وطاقاتنا يتم إهدارها تمامًا.

ويفكر جنون العظمة كما يلي: لا يمكنني الوثوق بأي شخص. أنا وصلت إلى هنا وحدي تمامًا ومن أجل نفسي. ويقول، أنا محاط بالحمقى. ويقول، التركيز على عملي، والتزاماتي، ونفسي ليس كافيًا. عليَّ أيضًا أن أدبر عدة مكائد خلف الستار - لأنال منهم قبل أن ينالوا مني؛ وأن أرد لهم الإهانات التي أتصورها.

بالطبع قابل كل واحد منا مديرًا، أو شريكًا، أو أبًا كهذا. كل هذا النزاع، والغضب، والاضطراب، والصراع. كيف سارت الأمور معهم؟ وكيف انتهى الأمر؟

كتب "سينيكا"، الذي شهد كمستشار سياسي جنون العظمة المدمر في أعلى مستوياته: "الذي ينغمس في التفكير بالمخاوف الفارغة يجذب نحوه المخاوف الحقيقية".

تكمن الحقيقة المؤسفة في أن "السعي الحثيث للاهتمام بمصلحتنا أولاً" يمكن أن يشجع الآخرين على إلحاق الضرر بنا ومحاربتنا؛ فهم سيفسرون هذا السلوك على حقيقته: قناع يخفي نقطة الضعف، وعدم الأمان، وعدم الاستقرار. وخلال نوبته لحماية نفسه، يثير جنون العظمة العذاب الذي يسعى لتجنبه، جاعلًا الشخص سجين أوهامه واضطرابه.

هل هذه هي الحرية التي تصورتها حين كنت تحلم بنجاحك؟ على الأرجح لا.

لذا توقف عن ذلك.

إدارة نفسك

ليس مـن الكافي أن نملك صفـات رائعة؛ ينبغي علينـا أيضًا أن نتمكن من إدارتها.

ــ لا روش فوكولد

في عـام ١٩٥٢، عاد "دوايـت دي. أيزنهاور" من موكب تنصـيبه ودخـل البيت الأبيض للمـرة الأولى كرئيس في وقت متأخر من مسـاء يوم التنصـيب. وعندما دخل القصر الرئاسي، سلمه كبير المرافقين رسـالتين مكتوبًا عليهما "خاص وسـري" تم إرسـالهما في وقت مبكر من ذلك اليوم. كانت اسـتجابة "أيزنهاور" سريعة، إذ قال بحزم: "لا تجلـب لي ظرفًـا مغلقًا أبدًا؛ فأنـا أعين موظفين لـديَّ للقيام تحديدًا بهذه المهام".

كم هو متكبر، أليس كذلك؟ هل جعله المنصب متغطرسًا فعلًا؟

لا علـى الإطلاق، بـل إن "أيزنهاور" فهم الحـدث غير المهم على حقيقتـه: دليل على اتصـاف المؤسسـة بعدم النظـام والتفكك. ليس مطلوبًا منه مراجعة كل شـيء. هل من المؤكـد أن الظرف كان مهمًّا؟ إذن، لماذا لم يفحصه أي شخص آخر؟

كرئيس، كانت أولويته الأولى هي تنظيم السلطة التنفيذية لتصير وحدة سلسة، وفعالة، ومدفوعة بالنظام، مثلما كانت تبدو عليه وحداته العسكرية - ليس لأنه لم يكن يريد أن يشرف بنفسه على كل شيء، لكن لأن كل فرد لديه اختصاصه ولقد وثق بموظفيه ومكنهم من فعل ذلك. فكما صاغها رئيس الأركان في عهده لاحقًا: "ينجز الأمور ذات الأهمية القصوى، وأتولى أنا المهام *التي تليها* في الأهمية".

كانت الصورة العامة لـ"أيزنهاور" هي صورة لرجل يلعب الجولف. في الواقع، هو لم يُقصر في أداء عمله في أي يوم، لكن وقت فراغه كان متاحًا؛ لأنه كان يدير مؤسسته على نحو منضبط. لقد عرف أن العاجل والمهم ليسا مرادفين لكلمة واحدة. وتمثلت وظيفته في تحديد الأولويات، والتفكير في الصورة الكبرى، ثم لثقته بمرءوسيه كان يتركهم لأداء الوظائف التي عينوا من أجلها.

إن معظمنا لسنا *رؤساء*، ولا حتى رؤساء *شركة*، لكن فيما يتعلق بصعود السلم الوظيفي في الحياة، لن يبقينا النظام وعادات العمل التي مكنتنا من الوصول إلى ما وصلنا إليه في مكاننا بالضرورة. فحين نطمح إلى شيء أو نفتقر للمهارات، يمكننا أن نصبح غير أسوياء، ويمكننا أن نعوض عدم التنظيم بالاجتهاد والقليل من الحظ. لكن لن ينفع ذلك في الشركات الكبرى. في الواقع، سيغرقك هذا إن لم تنضج وتتحل *بالنظام*.

يمكننا أن نقارن نظام "أيزنهاور" في البيت الأبيض بشركة تصنيع السيارات سيئة السمعة التي أسسها "جون ديلوريان"، بعدما ترك شركة جنرال موتورز ليصنع ماركة سياراته المستقبلية. نظرًا لمرور عدة عقود على الانهيار الداخلي العجيب للشركة، فإننا معذورون إذا

اعتقدنا أن الرجل كان سابقًا لعصره. لكن في الواقع، نجاحه وإخفاقه باقيان بقدر بقاء القصــة: نرجســي متعطش للسـلطة يهدم تصــوره، ويخسر ملايين الدولارات من أموال الآخرين خلال رحلته.

اقتنع "ديلوريان" بأن ثقافة النظام والانضباط داخل شركة جنرال موتورز عاقت مبدعين عباقرة مثله. حينما شــرع في تأسـيس شركته، تعمــد القيام بكل شــيء بشــكل مختلف، مسـتهينًا بالحكمــة التقليدية وممارسات إدارة الأعمال. ولم تكن النتيجة الملاذ الحر والمبدع الذي تصــوره "ديلوريان" بسذاجة، بل كانت مؤسسة سياسية مختلة ومفككة وفاسدة أيضًا انهارت تحت وطأة ثقلها، ولجأت في النهاية إلى الإجرام والاحتيال، محققة خسائر بلغت ٢٥٠ مليون دولار.

لقد فشــلت ديلوريان كســيارة وكشركة على حد ســواء؛ لأنها كانت تدار بشــكل ســيئ بداية مــن الإدارة العليــا إلى الإدارة الســفلى - مع التأكيد على سوء الإدارة في الإدارة العليا، على يد من هم في المناصب العليا. بمعنى أن "ديلوريان" نفسه كان المشكلة. مقارنة بـ"أيزنهاور"، لقد عمل "ديلوريان" بدأب، لكنه حقق نتائج مختلفة تمامًا.

فكما صاغها أحد المديرين التنفيذيين: "كان لدى ديلوريان القدرة على إدراك الفرصــة الجيــدة لكنه لم يكن يعرف كيف يســتفيد منها". ووصــف مديــر آخر أســلوب إدارتــه بأنه أشــبه بمن "يطــارد البالونات الملونــة" - أي أنه كان دائمًا مشــتتًا ويترك مشــروعًا من أجل مشــروع آخر. وكان عبقريًا، لكن للأسف، نادرًا ما تكون العبقرية وحدها كافية.

رغم أنه لم يفعل ذلك عن عمد، خلق "ديلوريان" ثقافة تعامل فيها الغرور بمنتهى الحرية. لاقتناعه بأن الفضل في تحقيق النجاح المستمر يعــود له وحــده، اتخــذ موقفًــا معاديًا تجــاه مفاهيم مثل الانضــباط،

أو التنظيم، أو التخطيط الإستراتيجي. لم يتلق الموظفون توجيهات كافية، ثم في أحيان أخرى، كان يتم إثقال كاهلهم بتعليمات عديمة الأهمية. لم يستطع "ديلوريان" أن يفوض المهام - إلا للمطيعين الذين كان يتم تفضيل طاعتهم العمياء على الكفاءة أو المهارة. وعلاوة على كل ذلك، فإنه كان متأخرًا دائمًا أو شارد الذهن.

كان يُسمح للمديرين التنفيذيين بممارسة أنشطة خارج نطاق العمل على نفقة الشركة، وكان يتم تشجيعهم بالتحديد على متابعة مشروعات جانبية أفادت مديرهم على حساب الشركة. بصفته المدير التنفيذي، كثيرًا ما كان يزيف "ديلوريان" الحقيقة أمام المستثمرين، وزملائه التنفيذيين، والموردين، وانتشرت هذه العادة في الشركة.

ومثل الكثيرين المدفوعين بأفكار خطأ، كانت قرارات "ديلوريان" مدفوعة بكل شيء *ما عدا* ما هو فعال، أو مسئول، أو يمكن التحكم فيه. بدلًا من إدخال بعض التحسينات أو الإصلاحات على نظام شركة جنرال موتورز، بدا الأمر كما لو أنه استبعد النظام تمامًا. ما أعقب ذلك هو الفوضى، حيث لم يتبع أحد القواعد، ولم يكن هناك أحد عرضة للمساءلة، ولم ينجز إلا القليل من المهام. السبب الوحيد في عدم انهيار الشركة خلال وقت قصير هو أن "ديلوريان" كان خبيرًا في العلاقات العامة - مهارة أبقت القصة كلها متماسكة حتى خرجت أول سيارات معيبة من خط التجميع.

لا عجب في أن السيارات كانت *كارثية*؛ فهي لم تعمل. كما أن تكلفة كل واحدة تجاوزت الميزانية بشكل هائل. ولم يتعاقدوا مع موزعين كافين. ولم يستطيعوا أن يسلموا السيارات للموزعين الذين تم التعاقد معهم. وكان حفل الإطلاق كارثيًا. ولم تتعاف شركة ديلوريان موتور مطلقًا.

هكذا تبين أن فكرة أن تصـير قائدًا عظيمًا ليسـت سهلة. لكن من *كان يعرفـ؟!*

لـم يسـتطع "ديلوريـان" أن يديـر نفسـه، وبالتالـي كان يواجـه صـعوبات في إدارة الآخرين. هكذا سلك طريقه نحو الفشل، ونجح في إفشال نفسه، وإفشال حلمه.

ما الإدارة؟ هل هي المكافـأة على كل إبداعك وأفكارك الجديدة؟ هـل تعني أن تصـبح أهـم شـخص بالمؤسسـة؟ أجل - فـي النهاية، نواجـه جميعًا المرحلة التي نلعب فيها دور الشـخص البالغ الذي يقوم بالإشـراف، ذلك الـدور الذي تمردنا عليـه في الأصـل. إلا أننا كثيرًا ما نسـتجيب بعدوانية ونفضـل التفكير: *بما أنني صـرت مسئولًا الآن، ستسير الأمور بشكل مختلف!*

فكـر فـي "أيزنهاور"، لقـد كان رئيسًـا عظيمًا - أقـوى رئيس في العالـم. وكان يمكنـه أن يسـترخي ويتـرك المهام ليتـم إنجازها على هـواه الشخصـي. لو كان غير منظم، كان سـيتعين على مرءوسـيه أن يتعاملوا مع الأمر ببسـاطة (فلقد سبق أن كان هناك الكثير من نوعية تلك الرؤسـاء). إلا أنه لم يكن كذلك. لقد فهم أن النظام والمسئولية هما ما احتاج إليه البلد. وأن هذا الأمر يعتبر أهم من مخاوفه بكثير.

ما كان مؤسـفًا بشدة بخصوص "ديلوريان" هو أن، مثل الكثير من الموهوبيـن، أفـكاره كانت رائعة جدًّا، وسـيارته كانت ابتـكارًا مثيرًا، وكان من الممكن لنموذجه أن يعمل بشـكل جيد. كما أنه لم يكن يفتقر للأموال ولا الموهبة. لكن غروره وعدم النظام الناتج عنه هما ما منعا المكونات من التماسك - تمامًا كما يحدث مع الكثيرين منا.

عندما تصير ناجحًا في مجالك، قد تبدأ مسئولياتك في التغير. ومع مرور الأيام يزيد معدل اتخاذ القرارات ويقل معدل *إنجاز* المهام. هذه هي طبيعة القيادة. ويتطلب هذا التحول إعادة تقييم هويتك وتحديثها. ويتطلب قدرًا من التواضع لتتخلى عن بعض من جوانب وظيفتك السابقة والتي تعتبر أكثر متعة وإشباعًا. كما يعني تقبل فكرة أن الآخرين قد يكونون مؤهلين أو متخصصين بدرجة أكبر في مجالات تعتبر نفسك مؤهلًا لها - أو على الأقل يقضون أوقاتهم فيها بشكل أفضل منك.

صحيح أنه سيكون من الممتع أكثر أن نتدخل باستمرار في كل مسألة صغيرة، وأننا قد نشعر بالأهمية حينما نكون الشخص الذي يتم استدعاؤه دائمًا لإنقاذ الموقف سريعًا. كما أن الأشياء الثانوية تكون جذابة إلى ما لا نهاية ومغرية عادة، بينما يمكن أن يكون من الصعب تمييز الصورة الكبرى. إن الأمور لن تكون ممتعة دائمًا، لكن هذه هي طبيعة الوظيفة. إذا لم تفكر في الصورة الكبرى - لأنك مشغول جدًّا في لعب دور "المدير" - فمن سيفكر فيها إذن؟

بالطبع ليس هناك نظام "سليم" تمامًا؛ فأحيانًا يكون هناك بعض الأنظمة تكون لا مركزية بشكل أفضل. وأحيانًا تكون الأنظمة أفضل في التدرج الوظيفي الصارم. إن كل مشروع وهدف يستحق نهجًا مناسبًا تمامًا لما هو مطلوب إنجازه. ربما تكون البيئة المبدعة، والمريحة مناسبة تمامًا لما تفعله. ربما يمكنك أن تدير مشروعك من مكان بعيد، أو ربما يكون من الأفضل للجميع أن يروا بعضهم وجهًا لوجه.

ما يهم هو أن تتعلم كيف تدير نفسك والآخرين، قبل أن يلتهمك مجالك حيًّا. إن المديرين الذين يتبعون نهج الإدارة التفصيلية

يتصفون بالغطرسة ولا يستطيعون إدارة الآخرين وسرعان ما يشعرون بأنهـم مثقلون بالأعباء. وكذلك يفعل الحالمون أصحاب الشخصية الجذابة الذين يفقدون الاهتمام متى يحين الوقت للتنفيذ. والأسوأ من ذلك هم المديرون الذين يحيطون أنفسهم بأشخاص مطيعين أو متملقين ذليلين ينظفون آثار الفوضى التي يحدثونها ويصنعون لهم فقاعة لا تمكنهم حتى من رؤية مدى انعزالهم عن الواقع.

تتطلب المسئولية إعادة التكيف ثم *زيادة* درجة الوضوح والهدف. أولًا، تحديد أهم أهداف وأولويات المؤسسة وحياتك. ويأتي بعد ذلك التنفيذ والمراقبة من أجل تحقيق النتائج ولا شيء سوى النتائج.

فكما يقول المثل، تتعفن السمكة من الرأس. حسنًا، أنت تمثل الرأس الآن.

احترس من مرض الأنا

إذا لم أكن في عون نفسي فمن سيكون في عوني ؟ وإذا كنت في عون نفسي فقط، فمن أكون؟

– هيليل

كان هناك جنرالات عظماء متحالفون في الحرب العالمية الثانية - "باتون" و"برادلي"، "مونتجمري"، "أيزنهاور"، "ماكارثر" و"جوكوف" - ثم جاء "جورج كاتليت مارشال الابن". رغم أن جميعهم خدموا بلادهم وحاربوا وقادوا ببسالة، فإن هناك واحدًا منهم لافتًا للنظر.

اليوم، ننظر للحرب العالمية الثانية على أنها معركة واضحة تحالف فيها الخير بإيثارية ضد الشر؛ فالمشكلة هي أن كلًّا من الانتصار ومرور الزمن حجبا عنا الطبيعة البشرية للأشخاص الذين كانوا على جانب الخير في هذه المعركة. بمعنى: ننسى السياسات، والغدر، واشتهاء الأضواء، والتباهي، والطمع، والتغطية على الفضيحة وسط الحلفاء. بينما انشغل الجنرالات الآخرون بحماية أرضهم

والمحاربة مع بعضهم، وطمحوا بشدة إلى نيل مكانتهم عبر التاريخ، كان هذا السلوك منعدمًا لدى رجل واحد: الجنرال "جورج مارشال".

واللافت أكثر للنظر هو أن "مارشال" تفوق عليهم جميعًا، بمنتهى الهدوء في حجم إنجازاته. ما السر الذي كان يخفيه إذن؟

يقول "بات رايلي"، المدرب والمدير الفني المشهور الذي قاد فريقي لوس أنجلوس ليكرز وميامي هيت للفوز ببطولات متعددة، إن الفرق العظيمة تميل إلى اتباع مسار. وحين يبدأ الفريق - قبل تحقيقه للفوز - يكون بريئًا. لو كانت الظروف مناسبة، يتكاتف اللاعبون معًا، وينتبهون إلى بعضهم ويعملون معًا نحو هدفهم المشترك. وهو يسمي هذه المرحلة بـ "الصعود البريء".

وبعد أن يبدأ الفريق في تحقيق الفوز وجذب اهتمام وسائل الإعلام، تبدأ الروابط البسيطة التي وحدت جهود اللاعبين معًا تتخلخل. ويقدر اللاعبون أهميتهم، ويزيد تكبرهم، وتظهر الإحباطات، ويظهر الغرور. ويتبع الصعود البريء، كما يقول "بات ريلي"، دائمًا "مرض الأنا" الذي يمكنه أن "يهاجم أي فريق فائز في أية سنة وفي أية لحظة"، ويحدث ذلك بوتيرة تنذر بالخطر.

فمثلًا لدينا الصراع بين لاعبي كرة السلة "شاك" و"كوب"، المفتقرين للقدرة على اللعب معًا. وضرب "جوردان" لـ "ستيف كير"، و"جود بوشلر"، و"ويل بيردو" - أعضاء فريقه. لقد ضرب لاعبين في فريقه! وقيام موظفي شركة إنرون بغمر كاليفورنيا بالظلام من أجل الربح الشخصي. وتسريبات لوسائل الإعلام من مدير تنفيذي ساخط يأمل في إفشال مشروع يكرهه؛ وكل ما يشابه ذلك وأساليب تهدف إلى المضايقة أو التهديد.

بالنســبة لنا، يتمثل هذا المرض في البدء في الاعتقاد أننا أفضل، وأننــا مميــزون، وأن مشــكلاتنا وخبراتنــا مختلفة تمامًا عــن الجميع لدرجة أنه ما من أحد يمكن أن يستوعب ذلك. إن هذا التوجه قد أهلك أشخاصًا أفضل بكثير منا، وفرقًا، وقضايا أهم من قضايانا بكثير.

مــع الجنرال "مارشــال"، الذي بــدأ ولايته كرئيســ أركان الجيش الأمريكــي في اليوم الذي غزت فيه ألمانيا بولندا في عام ١٩٣٩ وخدم طــوال فترة الحرب، نرى واحدة من الحالات الاســتثنائية القليلة لهذا التوجه عبــر التاريخ. بطريقة مــا لم يلتقط "مارشــال" مطلقًا مرض الأنا، وبطرق كثيرة، كان يحتقر المصابين به.

وقد بدأ الأمر بعلاقته المتوازنة مع الرتبة، التي تمثل هوسًا لمعظم الأشخاص في مجال عمله.

لم يكن رجلًا يتحاشى *كل* اســتعراض عام للرتبة أو المكانة، فعلى ســبيل المثــال لقد أصــر أن يناديه الرئيســ بالجنرال "مارشــال"، لا "مارشال" فقط. (لقد نالها عن جدارة، أليس كذلك؟). لكن بينما كان الجنــرالات الآخرون يضــغطون مــن أجل الحصــول على ترقيات - فمثــلًا ترقــى الجنــرال "ماكارثر" على حســاب ضــباط آخرين في سنوات ما قبل اندلاع الحرب، ويرجع إلى حدٍّ كبير إلى الجهود الحثيثة *لوالدته* - كان "مارشــال" يتفاداها باســتمرار. حيــن بدأ الآخرون في الضــغط على "مارشــال" من أجل تولــي رئاســة أركان الجيش، طلب منهــم التوقف عــن الضــغط؛ لأن "(تلك الرتبة) ســتجعله بــارزًا في الجيش، ومشــهورًا جدًّا في الواقــع". ولاحقًا، رفض المحاولة التي قام بها مجلس الشــيوخ الأمريكي لإقرار قانون بمنحه رتبة المشير - لعدم رغبته في تجاوز رتبة معلمه، الجنرال "بيرشــينج"، أو جرح مشاعره،

حيث كان "بيرشينج" على وشك الموت آنذاك وكان مصدرًا دائمًا للمشورة والتوجيه بالنسبة لـ "مارشال".

هل تتصور ذلك؟ في كل تلك المواقف، عنى إحساسه بالشرف رفض الحصول على أوسمة الشرف وتركها تذهب للآخرين في أحيان كثيرة. مثل أي إنسان عادي، كان "مارشال" يريد تلك الأوسمة، لكن بالطريقة الصحيحة فحسب. الأهم من ذلك، أنه أدرك أنه بالرغم من أن الحصول عليها كان سيبدو أمرًا لطيفًا، فإنه يمكنه التقدم والإنجاز من دونها على عكس الآخرين، فيريد الغرور نيل الأوسمة كإثبات للكفاءة. لكن الثقة، من الناحية الأخرى، قادرة على الانتظار والتركيز على المهمة الحالية بصرف النظر عن التقدير الخارجي.

في بداية مسيرتنا المهنية، قد نكون قادرين على تقديم هذه التضحيات بكل سهولة. ويمكننا أن نترك الدراسة في جامعة مرموقة لنؤسس شركتنا الخاصة. أو يمكننا أن نتحمل الخضوع للتقييم بين الحين والآخر. ما إن "ننجح"، حتى نميل إلى تبني عقلية "الحصول على ما هو من حقي". الآن، فجأة صار كلٌّ من التقدير والمكافأة مهمين - رغم أنهما لم يكونا السبب في وصولنا إلى هنا؛ فنحن *نحتاج* إلى هذا المال، وهذا اللقب، واهتمام وسائل الإعلام هذا - ليس من أجل الفريق أو القضية، ولكن من أجل أنفسنا؛ لأننا *استحققنا* ذلك عن جدارة.

دعونا نوضح شيئًا واحدًا: إننا لا نكتسب أبدًا الحق في أن نكون جشعين أو أن نحقق مصالحنا على حساب الآخرين. التفكير في عكس ذلك لا ينم عن أنانية فحسب، وإنما يأتي بنتائج عكسية أيضًا.

لقد خضع "مارشال" لهذا الاختبار لأقصى درجة ممكنة. وكانت الوظيفة التي تدرب من أجلها طوال حياته متاحة لأي شخص جاهز لتوليها: قيادة القوات في عملية الإنزال في نورماندي (اليوم - دي)، والتي تعد أكبر عملية غزو منسقة سجلها التاريخ على الإطلاق. وقد أحاط "روزفلت" "مارشال" علمًا بإمكانية إسناد الدور له إن أراد ذلك. إن مكانة أي جنرال في التاريخ تؤكدها انتصاراته في المعارك؛ لذا على الرغم من أن "مارشال" كان مطلوبًا في واشنطن، فقد أراد "روزفلت" أن يمنحه الفرصة لتولي القيادة. لم يكن "مارشال" موافقًا على ذلك، حيث قال: "القرار لك، سيدي الرئيس؛ فرغبتي ليست لها أية علاقة بالمسألة". وذهب الدور والمجد لـ"أيزنهاور".

اتضح أن "أيزنهاور" كان، في الواقع، أنسب رجل لهذا الدور؛ فلقد قدم أداءً ممتازًا وأسهم في الفوز في الحرب. أكان من الممكن أن يكون هناك ما هو أقيم من الانتصار ليتم تبادل الأدوار هذا من أجله؟

لكن هذا ما نرفض أن نفعله باستمرار؛ يحول غرورنا دون خدمة أية مهمة كبرى نكون جزءًا منها.

ما الذي سنفعله؟ أنسمح لشخص آخر بالتفوق علينا؟

قالت الكاتبة "شيريل سترايد" لقارئ شاب ذات مرة: "ستصبح ما تسعى لأن تكون عليه؛ لذا حاول ألا تكون أحمق". إن هذه واحدة من أخطر مفارقات النجاح؛ فإنها يمكن أن تجعلنا أشخاصًا لم نكن نريد مطلقًا أن نكون عليهم من الأساس. يمكن أن يفسد مرض الأنا أكثر مرات الصعود براءة.

وكان هناك جنرال عامل "مارشال" بشكل سيئ - بأن نفاه إلى ثكنة عسكرية نائية في منتصف مسيرته المهنية. ولاحقًا، أصبح

"مارشال" أعلى منه رتبة وأتيحت له فرصة الانتقام منه، إلا أنه لم يفعل ذلك؛ لأنه أيًّا كانت عيوب الشخص، فقد رأى "مارشال" أنه ما زال يمثل فائدة وأن البلد سيكون في وضع أسوأ من دونه. ما التقدير الذي ناله على هذا الكبح الهادئ لجماح الغرور؟ مجرد مهمة أخرى أداها بشكل متقن – وليس أكثر.

الكلمة التي تصف ذلك التصرف نادرًا ما نستخدمها في الوقت الحالي: نبيل. لا شك في أنها كانت إستراتيجية جيدة أيضًا، لكن "مارشال" كان كريمًا، ومتسامحًا، ونبيلًا في الأساس؛ لأن هذا هو الصواب. ووفقًا لمراقبين يحتلون مرتبة عالية مثل الرئيس "ترومان"، فإن ما ميز "مارشال" عن الآخرين في الجيش والسياسة هو أن "الجنرال مارشال لم يفكر في نفسه مطلقًا".

هناك قصة أخرى لـ"مارشال": ذات مرة جلس أمام أحد الرسامين ليرسم له واحدة من اللوحات الرسمية الكثيرة التي كانت مطلوبة منه. بعد الحضور عدة مرات واحترام الأوامر بصبر، أخبره الرسام بانتهائه من اللوحة أخيرًا وسمح له بالمغادرة، فوقف "مارشال" وهم بالمغادرة، فسأله الرسام: "ألا تريد أن ترى اللوحة؟"، فأجابه "مارشال" باحترام: "لا، شكرًا لك". ثم غادر.

هل هذا يعني أن تحسين صورتك ليس أمرًا مهمًّا؟ بالطبع لا. في بداية مسيرتك المهنية، ستلاحظ أنك تنتهز كل فرصة للقيام بذلك. أما عندما تصبح أكثر براعة، فستدرك أن قدرًا كبيرًا من ذلك هو إلهاء عن العمل – الوقت المقضي مع المراسلين الصحفيين، والجوائز، والتسويق هو وقت لا علاقة له بما تهتم به فعلًا.

من يملك الوقت لينظر إلى صورة لنفسه؟ ما الفائدة من ذلك؟

كما لاحظت زوجته لاحقًا، الأشخاص الذين رأوا "جورج مارشال" على أنه متواضع ببساطة أو هادئ فوتوا ما كان مميزًا حول الرجل. لقد كان يملك الصفات نفسها التي يمتلكها الجميع - الغرور، والأنانية، والتكبر، والكرامة، والطموح - لكنها كانت "مخففة بحس التواضع والإيثار".

إن رغبتك في أن تخلد ذكراك، وأن تصل لأعلى المناصب، وأن تعول نفسك وأسرتك، لا تجعل منك شخصًا سيئًا. ففي النهاية، هذا كله جزء من عوامل الجذب والإبهار.

إن التوازن هو كلمة السر. يصف مدرب كرة القدم "توني آدامز" ذلك بشكل جيد حين يقول، العب من أجل الاسم المكتوب في مقدمة قميصك الرياضي، وسيتذكر الناس الاسم المكتوب في ظهر القميص.

حين يتعلق الأمر بـ "مارشال"، فإن الفكرة القديمة القائلة إن الإيثار والاستقامة يمكن أن يمثلا نقطتي ضعف أو يعوقا الشخص تعتبر مغلوطة على نحو مضحك. لا شك في أن بعض الناس قد يواجهون صعوبة في إخبارك بالكثير عنه - لكن كل واحد منهم يعيش في عالم كان "مارشال" مسئولًا عن تشكيله إلى حد كبير.

ماذا عن التقدير والمكانة؟ من يهتم.

تأمل عظمة العالم من حولك

الناسك هو رجل منعزل عن كل الناس ومنسجم مع كل الناس.

– إيفاجريوس بونتيكوس

في عـام ١٨٧٩، قام "جون موير"، المستكشـف وأحد مناصـري الحفـاظ علـى الطبيعة البرية، برحلتـه الأولى إلى ألاسـكا. وفي أثناء استكشـافه المضـايق البحرية والمناظر الطبيعية الصـخرية لألاسكا المعروفـة الآن باسـم خليج المثلجة، انتابه شـعور قوي فجـأة؛ فكثيرًا ما كان محبًّا للطبيعة، وهنا وسـط المناخ الصـيفي الفريد في أقصى الشمال، في هذه اللحظة بعينها، بدا العالم أجمع كأنه في تناغم. شعر كمـا لو أنه يمكنـه أن يرى النظام البيئي الكامـل ودورة الحياة أمامه. بدأت ترتفع نبضـات قلبه، وكان هـو والمجموعة في "حالة من الدفء والنشـاط وفي تناغم مع كل شيء، حيث عادوا إلى قلب الطبيعة" التي أتينا منها جميعًا. ولحسن الحظ، دوَّن "موير" وسجل في دفتر يومياته الترابط الجميل للعالم من حوله؛ وهو وصف من وقتها لم يضاهِه سوى القليل.

نشعر بالحياة والحركة من حولنا، وجمال الطبيعة: نرى ظاهرة المد والجزر والمياه التي تتحرك إلى الوراء وإلى الأمام بجهد متواصل وتغسل الشواطئ الجميلة وتدفع عشبة الدلسي البنفسجية في مروج البحرللتمايل، حيث تتغذى عليها الأسماك. كما نرى الجداول الجامحة التي تأخذ شكل صفوف بيضاء فضلًا عن الشلالات المزهرة والمنسجمة ذات الفروع الممتدة على آلاف الجبال؛ وهناك أيضًا الغابات الشاسعة التي تمتص أشعة الشمس، كل خلية تدور في متعة؛ وتتحرك أسراب الحشرات التي يغطيها الضباب لتنتشر في الجو، وتقف الأغنام البرية والماعز على التلال العشبية فوق الغابات، وتقف الدببة في تجمع، وهناك حيوان المنك، والقندس، وثعلب الماء تنتشر بعيدًا على عدد كبير من الأنهار والبحيرات؛ ويشق الهنود والمغامرون طريقهم المهجور؛ وترعى الطيور صغارها - في كل مكان. في كل مكان، نرى الجمال والحياة، والسرور، وحركة تملؤها البهجة.

في هذه اللحظة، كان يختبر ما سَمَّاه أصحاب الفلسفة الرومانية بـ *Sympatheia* - التواصل مع العالم. وصف الفيلسوف الفرنسي "بيير هادوت" هذا الإحساس بـ "الشعور المحيطي". إنه إحساس بالانتماء إلى شيء أكبر، وإدراك أن "الأشياء الإنسانية هي نقطة ضئيلة جدًّا وسط اتساع لا حدود له". في هذه اللحظات لا نكون أحرارًا فحسب بل نكون منجذبين أيضًا نحو أسئلة مهمة: من أكون؟ *ما الذي أفعله؟ وما دوري في هذا العالم؟*

لا شـيء يبعدنـا عـن تلك الأسـئلة مثـل النجـاح المـادي - حين نكون مشـغولين دائمًـا، ومنهكين، ومسـتغلين، ومشـتتين، ومتحملين للمسـئولية، وموثوقًا بنا، ومسـتبعدين. وحين نكون أثرياء ونسـمع أننا مهمـون أو أقوياء. ويخبرنـا الغرور بأن الأهمية تأتي من النشـاط، أن السبيل الوحيدة للشعور بالأهمية هي أن نكون محط الاهتمام.

حيـن نفقد الاتصـال بأي شـيء أضـخم أو أكبر منا، يشـبه ذلك فقـدان جـزء مـن أرواحنا. كمـا لو أننـا عزلنا أنفسـنا عـن التقاليد التـي نشـأنا عليها، أيًّا كان هذا الشـيء (مهارة، أو رياضـة، أو أخوة، أو عائلـة). يحجب عنا الغـرور رؤية الجمال والتاريخ فـي العالم؛ فهو يقف في طريقنا.

لا عجـب في أننا نجد النجـاح بلا معنى، ونشـعر بالإرهاق، ويبدو الأمر كما لو أننا نمشـي على المشـاية الكهربائية. ولا عجب أيضًـا في أننا نفقد الاتصال بالطاقة التي حفزتنا في السابق.

إليـك هذا التمرين: امش في سـاحة قتال قديمة أو مكان له أهمية تاريخية. وانظر إلى التماثيل ولن يسـعك سـوى رؤية مدى التشابه بين الأشخاص، وأنه لم يحدث أي تغيير يذكر منذ ذلك الحين - وقبل ذلك الحين، وكيف أن ذلك سـيدوم للأبد. هنا اتخذ رجل عظيم موقفًا في السـنين السـابقة. وهنا ماتت سيدة أخرى شـجاعة. وهنا عاش رجل ثري قاسٍ، في هذا المنزل الفخم ... إنه الإحساس بأن الآخرين كانوا هنا من قبلك، أجيال منهم في الواقع.

في تلك اللحظات، ينتابنا إحسـاس بعظمة العالم. ويصبح الغرور مسـتحيلاً؛ لأننا ندرك، حتى لو بصـورة عابرة، ما عناه "إيمرسـون" حين قال إن "كل شخص يعد اقتباسًا من كل أسلافه". إنهم جزء منا،

ونحن جزء من عُرف معين؛ لذا اغتنم قوة هذا المكان وتعلم منها. إنه لإحساس مثير أن تدرك ذلك، مثل الإحساس الذي غمر "موير" في ألاسكا. نعم نحن ضئال جدًّا، لكننا نشكل أيضًا جزءًا من هذا العالم الكبير.

برع عالم الفيزياء الفلكية "نيل ديجراس تايسون" في وصف هذه الازدواجية - من الممكن أن تستمتع بأهميتك وعدم أهميتك بالنسبة للعالم. فكما يقول: "عندما أنظر حولي، أدرك أنني ضئيل، لكنني كبير أيضًا؛ أنا كبير لأنني متصل بالعالم والعالم متصل بي". لا يمكننا أن ننسى ببساطة من الأكبر ومن عاش هنا لفترة أطول.

في اعتقادك لماذا ذهب القادة والمفكرون العظماء الذين مروا عبر التاريخ في رحلة "إلى الخلاء" وعادوا بإلهام، وبخطة، وبتجربة وضعتهم على مسار غير العالم؟ هذا لأنهم عند قيامهم بذلك قد اكتشفوا منظورًا معينًا، واستوعبوا الصورة الكبرى بطريقة لم تكن ممكنة في ظل صخب الحياة اليومية. بإسكات الضجيج من حولهم، تمكنوا أخيرًا من سماع الصوت الخافت الذي احتاجوا إلى سماعه.

إن الإبداع هو مسألة تقبل وتمييز. ولا يمكن أن يحدث ذلك لو كنت مقتنعًا بأن العالم يدور من حولك.

بمحو الغرور - ولو بشكل مؤقت - يمكننا أن نتواصل بهدوء شديد مع كل ما هو موجود حولنا. بتوسيع منظورنا، تظهر المزيد من الصور في المشهد.

إنه لمن المحزن أن نرى مدى انفصال معظمنا عن الماضي والمستقبل. ننسى أن حيوانات الماموث الصوفي كانت لا تزال تمشي على الأرض في عصور سابقة. ولا ندرك أن "كليوباترا" عاشت في

فترة أقرب لزماننا عنها لوقت بناء تلك الأهرامات الشهيرة التي ميزت مملكتها. عندما قام العمال البريطانيون بأعمال الحفر في الأرض في ميدان ترافلجار لبناء نصب نيلسون وأسوده الحجرية الشهيرة، وجدوا في باطن الأرض عظامًا لأسود حقيقية جابت تلك البقعة ذاتها قبل بضعة آلاف من السنين. قام شخص ما مؤخرًا بإجراء عملية حسابية أثبتت أن ربط "باراك أوباما" بـ "جورج واشنطن" لا يتطلب سوى سلسلة مكونة من ستة أفراد يصافحون بعضهم بعضًا عبر القرون. هناك فيديو يمكنك أن تشاهده على موقع يوتيوب لرجل في برنامج المسابقات، *I've Got a Secret*، "لديَّ سر دفين" على شبكة قنوات سي بي إس، في عام ١٩٥٦، في حلقة تصادف أن ظهرت فيها ممثلة مشهورة اسمها "لوسيل بال". ما السر الذي كان يخفيه؟ لقد كان متواجدًا في مسرح فورد وقت اغتيال الرئيس "لينكولن". مؤخرًا، سددت حكومة إنجلترا الديون التي تكبدتها لفترة ترجع إلى عام ١٧٢٠ بسبب أحداث مثل فقاعة البحر الجنوبي، والحروب النابليونية، وإلغاء الإمبراطورية البريطانية لتجارة الرقيق، ومجاعة إيرلندا الكبرى - ما يعني أنه في القرن الحادي والعشرين كان لا يزال يوجد اتصال مباشر ويومي بالقرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

مع ازدياد قوتنا أو مهاراتنا، نميل إلى اعتقاد أن ذلك يجعلنا مميزين - وأننا نعيش في أزمان جميلة لم يسبق لها مثيل. ويتم خلط ذلك بحقيقة أن الكثير من الصور التي نراها والتي مرت عليها خمسون سنة لا تزال باللونين الأسود والأبيض، ويبدو أننا نفترض أن *العالم* حينها كان باللونين الأسود والأبيض. لا شك في أنه لم يكن كذلك - فسماؤهم كانت بلون سمائنا نفسه (في بعض الأماكن كانت

زرقـاء أكثر من سـمائنا) ، ونزفوا دمًـا مثلنا تمامًـا ، وكانت وجناتهم تتورد مثلنا تمامًا. نحن مثلهم تمامًا ، وسنظل هكذا دائمًا.

قال "محمد علي" ذات مرة: "من الصـعب أن تكون متواضعًا حين تكون عظيمًا مثلي". حسنًا ، لهذا يتوجب على العظماء أن يبذلوا جهدًا أكبـر لمقاومة تلك الرياح العكسـية. من الصـعب أن تكون مسـتغرقًا فـي ذاتك ومقتنعًـا بعظمتك حال تواجـدك داخل عزلة وهـدوء بركة الحرمان الحسـي. من الصعب أن تتصف بأي شيء عدا التواضع حين تمشـي وحيـدًا إلى جانب الشـاطئ في وقت متأخر مـن الليل في أثناء تلاطم مياه المحيط الأسود بصوت مرتفع على الأرض إلى جانبك.

يجب أن نبحث باستمرار عن هذا التعاطف الكوني. هناك قصيدة معروفة لـ "ويليام بليك" تبدأ بـ "أن ترى العالم في حبة رمل / والسماء فـي زهـرة البرية / أن تحمل بيـن راحة يدك اللانهايـة / والبقاء في سـاعة واحدة". هذا هو ما نسعى وراءه هنا. هذه هي التجربة الخارقة للعادة والتي تجعل غرورنا التافه لا يطاق.

حاول أن تشـعر بأنك دون حماية من العناصـر أو القـوى أو البيئة المحيطة ، وذكر نفسـك بأنه لا فائدة من الغضـب والصـراع ومحاولة التفـوق علـى المحيطيـن بك. اذهـب واجعل نفسـك على تواصـل مع الخالـق ، وأنه انعزالك عـن العالم ، وتعايش مع حقائـق الحياة بدرجة أكبر ، وأدرك كم الأشـياء التي جاءت قبلك ، وكيف أن بقايا منها فقط لا تزال موجودة.

دع هذا الشعور يغمرك لأطول فترة ممكنة ، ثم حين تبدأ في الشعور بأنك أفضل أو أكبر ، افعل ذلك مجددًا.

حافظ على اتزانك

قمة التهذيب تكمن في البساطة.

– بروس لي

"**أنجيلا** ميركل" هي النقيض التام لكل افتراض نضعه حول رئيس أية دولة – خاصة الرئيس الألماني؛ فهي بسيطة، ومتواضعة، ولا تهتم بالمظهر أو الأضواء، ولا تلقي خطابات حماسية، ولا تبدي أي اهتمام بالتوسع أو الهيمنة. وهي هادئة وكتومة في معظم الأحيان.

تتسم المستشارة "أنجيلا ميركل" *بالاتزان*، بعكس قادة آخرين كثر ممتلئين – بالغرور، والقوة، والمكانة. هذا الاتزان بالتحديد هو الذي جعل منها زعيمة ذات شعبية كبيرة لثلاث مدد، وللمفارقة، جعل منها أيضًا قوة مؤثرة، وكاسحة لتحقيق الحرية والسلام في أوروبا الحديثة.

هناك قصة تتعلق بـ"ميركل" عندما كانت فتاة صغيرة تحضر درس السباحة. لقد ابتعدت عن لوح القفز ووقفت هناك، تفكر فيما إذا كان يتوجب عليها القفز أم لا. مرت دقائق، دقائق كثيرة. وأخيرًا،

مباشـرة قبل أن يدق الجرس الذي يشير إلى نهاية الدرس، قفزت من على اللوح. هل كانت خائفة أم حذرة فحسب؟ بعد سنوات كثيرة لاحقة، أخـذت تذكر قادة أوروبا فـي أثناء أزمة كبرى بأن "الخوف مستشـار سـيئ". كطفلة واقفة على لوح القفز هذا، أرادت أن تستخدم كل ثانية مخصصة لاتخاذ القرار *الصائب*، غير مدفوعة بالتهور أو الخوف.

في معظم الحالات، نعتقد أن الناس صـاروا ناجحين بفعل الطاقة الهائلـة والحماس المطلق. ونبرر الغرور لاعتقادنـا أنه جزء وقدر من الشخصـية المطلوبة لتحقيق "النجاح". ربما يكون قدر من هذه القوة الطاغية هو ما أوصلك إلى ما وصلت له. لكن دعونا نسأل: هل سيستمر ذلـك عبر العقود التالية؟ هـل يمكنك أن تجتهد في عملك وتتفوق على الآخرين *للأبد*؟

الإجابة هـي كلا. يخبرنا الغرور بأننا لا نقهر، وأننا نملك قوة غير محدودة لن تتبدد أبدًا، لكن هذا لا يمكن أن يكون ما تتطلبه العظمة - هل تتطلب طاقة بلا نهاية؟

تعـد "ميركل" تجسـيدا لأسـاطير أيسـوب حول السـلحفاة؛ فهي بطيئـة وثابتة. فـي تلك الليلة التاريخية التي سـقط فيها جدار برلين، كانت "ميركل" في الخامسـة والثلاثين مـن عمرها. تابعت الأحداث، ثـم ذهبـت للنوم، وذهبت إلـى عملها في وقت مبكر فـي اليوم التالي. وبعد عدة سـنوات كانت قد عملت لتصـير فيزيائيـة تحظى بالاحترام وإن كانت مغمورة. ودخلت بعدها معترك السياسة. في الخمسينات من عمرها، تولت منصـب مستشارة ألمانيا. لقد كان طريقًا شاقًّا وبطيء الحركة.

لكن الكثير منا يريدون أن يصلوا للقمة بأقصى سرعة ممكنة. ولا نملك صبرًا كافيًا للانتظار. ونكون متحمسين بشأن الوصول لأعلى المناصب. وما إن نصل إلى هناك، حتى نميل إلى التفكير في أن الغرور والطاقة هما السبيل الوحيدة للبقاء هناك. بيد أن الأمر ليس كذلك.

حين حاول الرئيس الروسي "فلاديمير بوتين" ذات مرة تخويف "ميركل" بالسماح لكلب الصيد الذي يقتنيه بالدخول إلى الاجتماع (يقال إنها لا تحب الكلاب)، لم تبد خوفًا وحولت الأمر إلى مزحة لاحقًا. ونتيجة لذلك، هو الذي بدا أحمق وغير واثق بنفسه. على مدار رحلة صعودها وخاصة وقت توليها السلطة، حافظت دومًا على اتزانها وصفاء ذهنها، بصرف النظر عن الضغوطات العاجلة أو المؤثرات.

في وضع مشابه، ربما كنا سنتصرف تصرفًا "جريئًا"، أو كنا سنغضب أو نضع حدًّا للمسألة. يجب أن ندافع عن أنفسنا، أليس كذلك؟ لكن هل نفعل ذلك حقًّا؟ في أكثر الأحيان، يكون ذلك مجرد غرور، ذلك الغرور الذي يزيد من حدة التوتر بدلًا من التعامل مع المسألة. تتسم "ميركل" بالحزم، والصراحة، والصبر، وهي مستعدة للتنازل عن كل شيء عدا المبدأ المطروح للنقاش - الأمر الذي يغفله كثيرون جدًّا.

ذلك هو الاتزان والمعنى الحقيقي للسيطرة على النفس.

هكذا يتضح لنا أنها لم تصبح أقوى سيدة في بلدان العالم الغربي بالمصادفة. والأهم من ذلك، أنها حافظت على مكانتها الرفيعة على مدار ثلاث مدد بالأسلوب نفسه .

لقد عرف الفيلسوف العظيم الملك "ماركوس أوريليوس" ذلك جيدًا. لقد دخل عالم السياسة على عكس رغبته، وخدم الشعب الروماني في مناصب عليا منذ سن المراهقة وحتى وفاته. كانت هناك دومًا مسائل ملحة - طعون ينظر فيها، وحروب تخاض، وقوانين تشرع، وخدمات تقدم. لقد سعى إلى تجنب ما أسماه "الإمبريالية" - وصمة السلطة المطلقة التي أهلكت أباطرة سابقين. للقيام بذلك، كتب *لنفسه*، أنه يجب عليه أن: "يكافح من أجل أن يكون الشخص الذي حاولت الفلسفة أن تجعله عليه".

لهذا كان يقوم الفيلسوف "زويجان" بمناداة نفسه كل يوم:

"سيد ____".
"أجل، يا سيدي؟".

ثم يضيف:

"كن متزنًا".
"سمعًا وطاعة يا سيدي".

وكان يختتم كلامه قائلًا:

"لا تجعل الأخرين يخدعونك".
"سمعًا وطاعة يا سيدي".

اليوم، قد نضيف إلى ذلك:

"لا تنخدع بالتقدير الذي حصلت عليه أو بمقدار الأموال الموجودة في حسابك المصرفي".

يجب أن نكافح من أجل أن نبقى متزنين، رغم القوى الكثيرة المختلفة التي تدور حول غرورنا.

قال المؤرخ "شيلبي فوت" إن "السلطة نفسها لا تُفسد كثيرًا؛ الأمر بسيط جدًّا؛ فهي تهدم، وتوصد باب الخيارات، وتسحر". هذا ما يفعله الغرور؛ فهو يشوش على العقل تحديدًا عندما يكون بحاجة إلى أن يكون صافيًا. إن الاتزان هو قوة مقابلة، وعلاج لما يصيبنا من دوار - أو الأفضل من ذلك، وسيلة وقاية.

يتسم الساسة الآخرون بالجرأة والكاريزما. لكن حسب قول "ميركل": "لا يمكنك أن تتولى إنجاز ... المهام بالكاريزما". هي عقلانية، وتحلل الأمور، وتجعل الأمر يتعلق بالموقف، لا بها كشخص، كما يفعل من يحتلون موقع السلطة غالبًا. لا شك أن خبراتها في العلوم أفادتها هنا. فعادة ما يكون الساسة مغرورين، ومهووسين بصورتهم. لكن "ميركل" موضوعية جدًّا في تلك المسألة؛ فهي تهتم بالنتائج ولا شيء سوى ذلك. لقد قال كاتب ألماني في الذكرى الخمسين لميلادها إن *التواضع* هو السلاح الرئيسي لـ"ميركل".

قال "ديفيد هالبرستام"، وهو يكتب عن مدرب فريق نيو إنجلاند باتريوتس "بيل بيليتشيك" إن الرجل "لم يكن في مجال الفعل فحسب، بل إنه كان يحتقر الكلام أيضًا". يمكنك أن تقول الشيء نفسه عن "ميركل". إن القادة مثل "بيليتشيك" و"ميركل" يعرفون أن

الفعل هو الذي يجدي ويدفع الأمم إلى الأمام. أما الكلام، من الناحية الأخرى، فإنه يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات *الصائبة* - كيف تتفاعل مع الآخرين، ومن ينبغي الترويج له، وأي أدوار تلعبها، وما التغذية الراجعة التي ينبغي معرفتها، ومتى يكون لك رأي حول المسألة.

احتاجت أوروبا في عهد "تشرشل" إلى نوع واحد من القادة. ويحتاج العالم المتصل ببعضه اليوم إلى قادته المناسبين؛ فلأن هناك معلومات وفيرة علينا البحث فيها، ومنافسة في شتى المجالات، وتغييرًا كبيرًا، من دون ذهن صافٍ ... نجد أن الكل ضائعون.

بالتأكيد نحن لا نتحدث هنا عن الامتناع عن تعاطي المخدرات أو التوقف عن شرب الكحوليات، لكن بالطبع لا بد من توافر عامل الكبح والتقييد من أجل الوصول إلى الرصانة غير المغرورة - استبعاد ما هو غير ضروري ومدمر. لا مجال لمزيد من الهوس حول صورتك؛ أو لمعاملة من هم أدنى أو أعلى منك منزلة باحتقار؛ أو للاحتياج إلى مظاهر ترف من هم أرفع مقامًا وإلى معاملة النجوم؛ أو الاهتياج، والعراك، والتباهي، والسيادة، والتكرم، والانبهار من روعتك أو أهميتك.

إن الاتزان هو القوة المقابلة التي يجب أن توازن النجاح. وخاصة لو استمرت الأشياء في التحسن أكثر فأكثر.

فكما علق "جيمس باسفورد": "يتطلب الأمر عزيمة قوية لتحمل الهجوم المتكرر للازدهار". حسنًا، هذا هو موقفنا الآن.

توجد مقولة قديمة تنص على أنه إذا كنت تريد أن تعيش في سعادة، فعليك أن تكون بعيدًا عن الأنظار. وهذا صحيح. المشكلة هي، أن هذا يعني حرمان البقية منا من الأمثلة التي تمثل قدوة حسنة بالفعل.

نحن محظوظون لرؤية إنســانة مثل "ميركل" تحت الأضواء؛ لأنها تمثل الغالبية العظمى الهادئة.

بقــدر ما هو من الصــعب أن نصــدق ما نراه في وســائل الإعلام، يوجـد بالفعل أشــخاص ناجحون يعيشــون في شــقق متواضــعة. ومثل "ميركل"، لديهم حيوات خاصة عادية مع أزواجهم (لقد فوت زوجها حفل تنصــيبها الأول). ويفتقرون للتصــنع، كمــا أنهم يرتدون ملابس عادية؛ فمعظم الأشــخاص الناجحين هم أشخاص لم تسمع عنهم من قبل. وهم يريدون الأمر هكذا.

فهــذا يمكنهم من الحفاظ على رصــانتهم. ويســاعدهم على أداء وظائفهم.

الغرور هو العدو ...
لأغلب ما سيأتي لاحقًا

الأدلة موجودة، والقرار لك.

–أنا لاأموت

ها قد وصلت إلى القمة. ما الذي وجدته؟ كم أنه من القاسي والصعب أن تدبر أمورك. لقد ظننت حين وصلت أن الأمر سيزداد سهولة؛ ولكنه، ازداد صعوبة - الأمر مختلف تمامًا. ما وجدته هو أنك يجب أن تدير نفسك بنفسك لكي تحافظ على نجاحك.

كان الفيلسوف "أرسطو" على دراية بعالم الغرور، والسلطة، والنفوذ، وكان "الإسكندر الأكبر" من أشهر تلاميذه، ومن خلال تعاليم "أرسطو" جزئيًّا، احتل الشاب العالم المعروف بأكمله. وكان "الإسكندر" شجاعًا وذكيًّا وكثيرًا ما كان سخيًّا وحكيمًا. لكنه تجاهل أهم درس لـ "أرسطو" - وهذا إلى حدٍّ كبير هو ما أدى إلى مقتله في سن الثانية والثلاثين، بعيدًا عن وطنه، وعلى يد رجاله على الأرجح، الذين قالوا في النهاية "كفى".

لـم يعن هذا أنه أخطـأ حين كانت لديه طموحات كبيرة. كل ما في الأمر أن "الإسكندر" لم يستوعب "الوسط الذهبي" لـ"أرسطو" - أي، الحل الوســط. بصورة متكررة، تحدث "أرسطو" عن الفضيلة والتميز كنقاط على طول الطريق، فالشجاعة، مثلًا، تقع بين الجبن من ناحية والتهـور من الناحيــة الأخرى. الكرم، الذي هو محـل إعجابنا جميعًا، يجـب أن يكـون هناك حد فاصـل بينه وبيـن التبذير والبخل الشـديد كـي تكون لــه فائـدة. يمكن أن يكـون من الصـعب تحديد هــذا الحد الفاصـل - الوســط الذهبي - لكن دون إيجاده، نتعرض لخطر مواجهة التناقضات الخطيرة؛ لهذا يعتبر من الصعب جدًّا أن نتميز. فكما كتب "أرسطو" : "في كل حالة، يكون من الصعب جدًّا إيجاد الحد الوسط؛ على سبيل المثال، لا يعثر الجميع على النقطة الوسطى في الدائرة، بل شخص واحد هو الذي يعثر عليها".

يمكننا أن نستخدم الوسط الذهبي للتحكم في غرورنا ورغبتنا في تحقيق ما نريد.

إن الطمـوح اللانهائي أمر سـهل؛ فيمكن لأي شـخص أن يضـغط بقدمه بشـدة على دواســة البنزين. كما أن الرضا عن الذات أمر سهل هــو الآخر؛ هو مجـرد إبعاد تلـك القدم عن دواســة البنزيـن. ويجب أن نتجنــب ما أســماه إســتراتيجي الأعمال "جيم كولينز" بـ "السـعي المنفلـت نحـو المزيد"، والرضــا عن الـذات الذي يأتي مـع عبارات المديـح. سنســتعير أفـكار "أرسـطو" مـرة أخـرى، الصـعب هو أن تمارس القدر المناسب من الضـغط، في الوقت المناسب، وبالطريقة

الصحيحة، وفي الفترة الزمنية المناسبة، وفي السيارة الملائمة، وبالسير في الاتجاه الصحيح.

إن لم نفعل ذلك فيمكن للعواقب أن تكون وخيمة.

هناك مقولة جاءت على لسان "نابليون" الذي، مثل "الإسكندر"، مات في بؤس. لقد قال: "الرجال الذين لديهم طموحات كبرى سعوا وراء السعادة ... ونالوا الشهرة". ما يعنيه هو أن وراء كل هدف دافعًا لأن نكون سعداء وراضين - لكن حين يبدأ الغرور في فرض سيطرته، نفقد أثر هدفنا وتنتهي بنا الحال في مكان ما لم نُرِدْهُ مطلقًا. يتناول "إيمرسون"، في مقالته الشهيرة عن "نابليون"، الألم للإشارة إلى أنه بعد وفاة "نابليون" بعدة سنوات، عادت أوروبا تمامًا لما كانت عليه قبل أن يبدأ "نابليون" صعوده المتهور. كل ذلك الموت، وهذا الجهد، وهذا الطمع، وهذه المزايا - من أجل ماذا؟ من أجل لا شيء بالأساس. لقد كتب أن "نابليون" اختفى سريعًا، تمامًا كما اختفت الأدخنة المتصاعدة من مدفعيته.

لم يكن "هاوارد هيوز" - رغم صيته الذائع لكونه متمردًا جريئًا - رجلًا سعيدًا، بصرف النظر عما قد تبدو عليه روعة حياته عبر صفحات التاريخ أو الأفلام. حين كان على وشك الموت، حاول أحد مساعديه طمأنته في أثناء معاناته؛ لذا قال له: "يا لها من حياة رائعة قدتها". أومأ "هيوز" برأسه ورد بصراحة محزنة وجازمة لشخص اقترب موته: "لو تبادلنا الأدوار وقدت حياتي ولو لمرة، أتحدى أنك ستطلب الرجوع إلى حياتك قبل مرور أول أسبوع".

يجب ألا نتبع تلك الخطوات نفسها. نحن نعرف القرارات التي يجب أن نتخذها لتجنب هذا المصير المخزي والمثير للشفقة

أيضًا: الحفاظ على توازننا، وتجنب الطمع وجنون العظمة، وأن نظل متواضعين، والإبقاء على الإحساس بالهدف، والاتصال بالعالم الأكبر المحيط بنا.

حتى إن تمكنا من إدارة أنفسنا جيدًا، لا يحمل النجاح أية ضمانات. وقد يتآمر العالم ضدنا بطرق كثيرة، وقوانين الطبيعة تبين أن كل شيء يرتد عن الهدف. ففي الرياضة، يزداد جدول الأعمال صعوبة بعد موسم من النجاح، وتختار الفرق السيئة أفضل المواهب لضمها، ويُصعب الحد الأقصى للأجور من عملية الحفاظ على تماسك الفريق. وفي الحياة، ترتفع نسب الضرائب كلما زاد دخلك، وكلما زادت المسئوليات التي يفرضها عليك المجتمع. وتزيد انتقادات وسائل الإعلام ضد من كانت تدافع عنهم في السابق. وتكون الشائعات والنميمة هي ضريبة الشهرة: إنه مدمن. إنه منافق. إنها سيئة الأخلاق. تناصر الجماهير الخاسرين، وتتمنى *الفشل* للفائزين.

هذه ليست سوى حقيقة من حقائق الحياة. فمن بمقدوره أن ينكر كل ذلك؟

وبدلًا من أن نترك أنفسنا للسلطة لتمنحنا شعورًا بالوهم وبدلًا من التعامل مع ما لدينا كأمر مسلم به، من الأفضل أن نقضي وقتنا في التأهب لتغيرات القدر التي لا مفر من حدوثها. أي، المحن، والصعوبات، والإخفاقات.

من يعرف؟ ربما الإخفاق هو ما سيأتي لاحقًا بالتحديد. والأسوأ من ذلك، ربما تتسبب أنت في ذلك الإخفاق. كونك نجحت في

القيام بشـــيء ما لمرة واحدة لا يعني أنك قادر على القيام به بنجاح دائمًا.

تشكل الانتكاسات والتراجعات جزءًا من دورة الحياة مثلها مثل أي شيء آخر.

لكن بوسعنا التحكم في ذلك الأمر أيضًا.

الجزء ٣

الفشل

هـا نحـن أولاء نعيشـ التجـارب الشائعة في أيـة رحلة. ربمـا نكون قد فشلنـا، وربمـا اتضح أن تحقيـق هدفنا أصعب مما كنـا نتوقع. ما من أحـد يحقق النجاح باستمرار، وما من أحد يدرك النجاح من المحاولة الأولـى. نتعامـل جميعًا مـع الإخفاقات علـى طول الطريـق. ولا يتركنا الغـرور غيـر متهيئيـن لهذه الظـروف فحسب، بـل عادة مـا يسهم في حدوثها من الأساس. ويتطلب الطريق إلى النجاح، والنهوض مجددًا، إعـادة التوجيه وزيـادة الوعي الذاتي. نحن لا نحتاج إلى تعاطف – من جانبنـا أو مـن جانـب أي شخص – بـل نحتاج إلى الهـدف، والاتزان، والصبر.

أيًّا كان ما ستواجهه من فشل
أو تحديات ... فإن الغرور
سيظل هو العدو.

لأن البشـر عمومًـا ميالـون إلى التعاطـف مع فرحتنا أكثـر من حزننا، فإننـا نتباهى بثرائنا، ونخفـي فقرنا. ولا يوجد شيء مهين بقدر إظهار معاناتنـا أمـام العامـة رغمًا عنـا، والشعـور بأنه بالرغم مـن أن موقفنا واضـح أمـام جميـع البشـر، فإنـه لا يوجد إنسـان يتصـور نصف ما نعانيه.

–آدم سميث

في النصف الأول من حياتها، رأت "كاثرين جراهام" أن كل شيء يسير على ما يرام.

لقـد كان والدهـا، "يوجين ماير"، خبيرًا ماليًّـا عبقريًّا كَوَّنَ، ثروة فـي البورصـة. وكانـت والدتها امـرأة جميلة وسـيدة مجتمـع ناجحة أيضًا. ففي طفولتها، حصلت على الأفضل من كل شيء موجود: أفضل المدارس، وأفضل المعلمين، ومنازل كبيرة، وخدم يعتنون بها.

وفي عام ١٩٣٣، اشترى والدها جريدة *واشنطن بوست*، التي كانت تواجـه أزمة ماليـة آنذاك لكنها كانت واحدة من أهم الصـحف، وبدأ في تحسين وضعها. وبحكم أنها كانت الطفلة الوحيدة التي أعربت عن

اهتمام جاد بالأمر، فقد ورثت "كاثرين" الجريدة حين كبرت وسلمت إدارتها لزوجها "فيليب جراهام"، الذي لا يقل عنها روعة.

ولم تفعل مثل "هاوارد هيوز"؛ فهي لم تبدد ثروة عائلتها. ولم تتصرف أيضًا كفتاة ثرية سلكت الطريق السهل في الحياة كونه في استطاعتها. لكن حياتها كانت حياة يسيرة من دون شك، فقد كانت، على حد وصفها، راضية بتتبع خطى زوجها (وأبيها).

ثم أخذت حياتهما منعطفًا جديدًا. ازداد سلوك "فيليب جراهام" غرابة، وأسرف في شرب الكحوليات. واتخذ قرارات تجارية متهورة واشترى أشياء لم يستطيعا تحمل كلفتها. وبدأ يسلك سلوكيات غير سوية. وأهان زوجته علنًا أمام كل شخص يعرفانه. إنها المشكلات التي يمر بها الأثرياء، أليس كذلك؟ واتضح فيما بعد أنه يعاني انهيارًا عصبيًّا حادًّا، وبينما حاولت "كاثرين" رعايته لاستعادة صحته، قتل نفسه ببندقية صيد في أثناء غفوتها في الحجرة المجاورة.

في عام ١٩٦٣، وبعمر الستة والأربعين، وجدت "كاثرين جراهام" - أم لثلاثة أبناء، ولا تملك أية خبرة في مجال العمل - نفسها مسئولة عن مؤسسة واشنطن بوست، مؤسسة كبرى بها الآلاف من الموظفين. وكانت غير مهيأة، وخائفة، وساذجة.

رغم أن هذه الأحداث تبدو مأساوية جدًّا، فإنها لم تكن بمثابة إخفاق كارثي تام، فقد كانت "كاثرين" لا تزال ثرية، وبريئة، ومتمتعة بمزايا. وبالطبع لم يكن هذا ما تنتظره من الحياة. هذا هو المقصد. إن الفشل والمحن نسبيان وفريدان لكل واحد منا. من دون استثناء تقريبًا، هذا ما تفعله الحياة معنا: تأخذ خططنا وتحطمها إلى أجزاء.

وأحيانًا يمكن أن يحدث ذلك لمرة واحدة، ويمكن أن يحدث مرات كثيرة في أحيان أخرى.

فكما علق الفيلسوف المالي والخبير الاقتصادي "جورج جودمان" ذات مرة، الأمر يبدو كما لو "أننا في حفل موسيقي رائع تتلألأ فيه المشروبات الغازية في كل إناء وتنتشر الضحكات الرقيقة وسط نسيم الصيف. نعرف أن في لحظة ما سيأتي الفرسان السود ويحطمون أبواب الشرفة لينتقموا ويفرقوا الناجين. وهؤلاء من غادروا مبكرًا نجوا بحياتهم، لكن الحفل رائع جدًّا لدرجة أنه لا أحد يريد أن يغادر بينما لا يزال هناك وقت؛ لذا يظل الجميع يتساءلون - كم الساعة الآن؟ لكن لا توجد عقارب في أية ساعة".

لقد كان يتحدث عن الأزمات الاقتصادية، لكنه ربما كان يتحدث أيضًا عن أين نجد أنفسنا جميعًا، ليس لمرة واحدة فقط على مدار حياتنا، لكن لمرات كثيرة. وأحيانًا تسير الأمور بشكل جيد. ربما نطمح إلى هدف كبير، وربما نستمتع أخيرًا بثمار جهدنا. لكن في أية لحظة، يمكن أن يتدخل القدر.

إذا كان النجاح هو نشوة الغرور، إذن يمكن أن يكون الفشل الضربة القاصمة للغرور - محولًا الأخطاء إلى إخفاقات والمشكلات الصغيرة إلى انهيار كبير. إذا كان الغرور يعتبر غالبًا نتيجة سلبية للنجاح الكبير، فإنه يمكن أن يكون مدمرًا في أثناء الفشل.

لدينا أسماء كثيرة لهذه المشكلات: الخراب، والظلم، والشدة، والمحن، والمأساة. بصرف النظر عن الاسم، فإنها محنة. بالطبع لا يعجبنا هذا الوضع، وينهار البعض منا نتيجة لذلك.

ويبدو البعض الآخر مصممًا على النجاح. في كلتا الحالتين، هي محنة يجب على كل شخص أن يتحملها.

هذا المصير مقدر علينا مثلما كان مقدرًا قبل خمسة آلاف سنة للملك الشاب "*جلجاميش*":

سيواجه معركة لا يعرف عنها شيئًا،
وسيسلك مسارًا لا يعلم عنه شيئًا.

هذا هو ما واجهته "كاثرين جراهام". تبين أن تولي مسئولية الجريدة كان أول حدث من بين مجموعة من الأحداث الشاقة والمؤلمة التي دامت لما يقارب العقدين.

كتب "توماس باين"، في تعليق له عن "جورج واشنطن"، ذات مرة أن هناك "ثباتًا طبيعيًا في بعض العقول لا يمكن أن يتزعزع نتيجة التفاهات، لكنه، عندما يتزعزع، فإنه يكشف عن قدر كبير من القدرة على التحمل". يبدو أن "كاثرين" كانت تمتلك قدرًا مشابهًا من هذه القدرة.

وعندما تولت منصب القيادة، وجدت "كاثرين" أن مجلس إدارة الجريدة المتحفظ يمثِّل عقبة مستمرة؛ كانوا متعالين ويتجنبون المخاطر وعرقلوا تقدم المؤسسة. ولكي تنجح، كان عليها أن تطور بوصلتها الخاصة ولا تخضع للآخرين كما كانت تفعل دائمًا. واتضح في النهاية أنها احتاجت إلى محرر تنفيذي جديد. وبما يتعارض مع نصيحة أعضاء مجلس الإدارة، وظفت محررًا شابًا مبتدئًا ومغمورًا بدلًا من المحرر الكبير المحبوب. هكذا كان الأمر بسيطًا جدًا.

حتـى الآن لم تـأت الخطـوة التي زادت الوضـع سـوءًا. في الوقت الذي كانت تستعد فيه المؤسسة لطرح أسهمها الأولى للاكتتاب العام، حصـلت *الجريدة* على مجموعة من الوثائق الحكومية المسروقة وسأل المحررون "كاثرين" عما إذا كان مسـموحًا لهم بنشرها، رغم صدور أمر قضـائي بحظر نشـرها. من ثم استشـارت مجموعـة من محامي المؤسسـة، واستشـارت أعضـاء مجلس الإدارة، والكل عارض نشـر الوثائق - خشـية أن يؤدي ذلك إلى إفشـال عملية طرح الأسهم الأولى للاكتتاب العام أو لتوريط المؤسسة في دعاوى قضائية تطول لسنوات. بعد أن ترددت، قررت أن تمضـي وتنشـر الوثائق - قرار لا سـابقة له. وبعد ذلك بفترة قصـيرة، مَثَّلَ تحقيق الجريدة في عملية السـطو على مقـر اللجنة الوطنيـة الديمقراطية - وفقًا لمصـدر مجهول - تهديدًا بوضـعها فـي مواجهة مع البيـت الأبيض والنخب القوية في واشـنطن (إضـافة إلى منع إصـدار التراخيص الحكوميـة المطلوبة للمحطات التليفزيونية المملوكة *للجريدة*). في مرحلة ما، هدد "جون ميتشـيل" *النائـب العـام للولايات المتحـدة* الأمريكية والمؤيد لـ "نيكسـون" بأن "كاثرين" تجاوزت الحد لدرجة أنها قد "تسـبب المتاعب لنفسها". وتباهـى أحـد معاوني "نيكسـون" بأن البيـت الأبيض يفكـر حاليًّا في تضييق الخناق على الجريدة. ضع نفسك مكانها: أقوى مؤسسة رئاسة في العالم تعلن إسـتراتيجيتها بكل وضوح: "كيف يمكننا أن نلحق أكبر ضرر *بالجريدة*؟".

فضـلًا عـن ذلـك، انخفض تقييم سـهم *الجريـدة* إلـى أقل من ممتـاز. وشـهدت البورصـة تباطـؤًا فـي الأداء. وفـي عـام ١٩٧٤، بـدأ أحـد المسـتثمرين فـي شـراء أسـهم المؤسسـة بـلا هـوادة.

وشعر أعضاء مجلس الإدارة بالذعر؛ حيث يمكن أن يعني ذلك استحواذًا على المؤسسة بعكس رغبة الإدارة. وكُلفت "كاثرين" بالتعامل معه. وفي العام التالي، بدأ اتحاد عمال المطبعة التابعة للجريدة في إضراب شرس وممتد. في مرحلة ما، ارتدى أعضاء الاتحاد قمصانًا مكتوبًا عليها: "لم يحسن فيليب الاختيار". رغم - أو ربما بسبب - تلك الأساليب، قررت أن ترد على الإضراب، فقاوم العمال. وفي الساعة الرابعة من صباح أحد الأيام جاء اتصال منفعل: خرب عمال الاتحاد آلات المؤسسة، واعتدوا بالضرب على أحد موظفي هيئة التحرير الأبرياء، ثم أضرموا النيران في إحدى آلات الطباعة. ما يحدث عادة في تلك الإضرابات هو عرض المنافسين المساعدة للجرائد الأخرى في عملية الطباعة لكن منافسي "كاثرين" رفضوا ذلك، ما كلف *الجريدة* ٣٠٠٠٠٠ دولار يوميًّا من إيرادات الإعلانات.

بعدها، بدأت مجموعة من كبار المستثمرين في بيع أسهمهم في مؤسسة واشنطن بوست، فاقدين الأمل على ما يبدو في فرص نجاحها. قررت "كاثرين"، بضغط من المستثمر الناشط الذي قابلته في وقت سابق، أن أفضل خيار لها هو أن تنفق مبلغًا هائلًا من أموال المؤسسة لإعادة شراء أسهمها في الأسواق العامة - خطوة محفوفة بالمخاطر ولم يجرؤ أحد على فعلها في ذلك الوقت.

هذه قائمة بالمشكلات التي تستنفد طاقتنا عند مجرد قراءتها ناهيك عن معايشة التجربة. ولكن نتيجة لإصرار "كاثرين"، ثبتت في النهاية جدوى الأمر أكثر مما توقعه أي شخص على الأرجح.

أصبحت الوثائق المسربة التي نشرتها "كاثرين جراهام" تعرف باسم أوراق البنتاجون وكانت واحدة من أهم القصص في

تاريخ الصحافة. غير تقرير ووترجيت الذي نشرته الصحيفة، والذي أغضب البيت الأبيض، التاريخ الأمريكي وأطاح بالإدارة بأكملها. وفازت الجريدة بجائزة البوليتزر عن ذلك التقرير. المستثمر الذي خشي منه الآخرون هو الشاب "وارين بافيت" آنذاك، الذي صار موجهها في مجال الأعمال التجارية ومناصرًا كبيرًا للمؤسسة وممثلًا عنها. (استثماراته الصغيرة في مؤسسة عائلتها أصبحت تساوي مئات الملايين). ونجحت في المفاوضات مع الاتحاد وانتهى الإضراب في النهاية. فجأة أفلس منافسها الرئيسي في واشنطن - ذلك المنافس الذي رفض مساعدتها، جريدة *ستار*، واستحوذت عليه جريدتها، *واشنطن بوست*. أما قرار إعادة شراء أسهم المؤسسة - الذي لم يناقض المنطق التجاري فحسب، وإنما منطق البورصة أيضًا - فقد جلب للمؤسسة *مليارات* الدولارات.

لقد اتضح أن العمل الشاق الذي تحملته، والأخطاء التي ارتكبتها، والإخفاقات المتكررة، والأزمات، والهجوم كله كان يقود إلى مكان ما. لو افترضنا أنك استثمرت دولارًا في الاكتتاب العام الأولي *للجريدة* في عام ١٩٧١، فإنه سيساوي ٨٩ دولارًا في عام ١٩٩٣ - مقارنة بـ ١٤ دولارًا في مجالها و٥ دولارات في مؤشر ستاندارد آند بورز ٥٠٠. لم يجعلها ذلك واحدة من أنجح المديرات التنفيذيات في جيلها وأول امرأة تدير مؤسسة مدرجة في قائمة فورتشن ٥٠٠ فحسب، بل وواحدة من أفضل المديرين التنفيذيين على الإطلاق.

بالنسبة لشخص مثلها وُلد وهو يمتلك ثروة طائلة، يمكنك أن تسمي العقد الأول ونصف الثاني بالمحنة القاسية. واجهت "كاثرين" صعوبات تلو أخرى، صعوبات لم تكن مهيأة للتعامل معها، أو

هكذا بدا الأمر. مرت أوقات حين بدا من الأفضل لها أن تبيع المؤسسة بالكامل وتستمتع بثروتها الهائلة.

لم تتسبب "كاثرين" في انتحار زوجها، لكنها تُركت وحدها لتكمل حياتها من دونه. لم تسع وراء تقارير ووترجيت ولا أوراق البنتاجون، لكن كان عليها أن تتعامل مع طبيعتهما المثيرة. بينما دخل الآخرون في موجات من عمليات الشراء والدمج في الثمانينيات، لم تفعل ذلك، بل بذلت جهدًا أكبر وضخت المزيد من الاستثمارات في شركتها، رغم حقيقة أن وول ستريت كانت تنظر إليها على أنها مغلوب على أمرها. كان يمكنها أن تسلك الطريق السهل مئات المرات، لكنها لم تفعل ذلك.

في أية لحظة، يوجد احتمال مواجهة الفشل أو الإخفاقات. يقول "بيل والش": "بشكل شبه دائم، طريقك للانتصار يمر عبر محطة تسمى "الفشل"". لكي نتذوق طعم النجاح مجددًا، لا بد أن نفهم ما أوصلنا للصعوبات التى نواجهها في تلك اللحظة (أو تلك السنوات)، ما الأخطاء التي حدثت ولماذا؟ يجب أن نتعامل مع الموقف لكي نجتازه. ويجب أن نتقبل الأمر ونحاول السيطرة على الوضع.

واجهت "كاثرين" وحدها معظم تلك الصعوبات. وكانت تتحسس طريقها في الظلام بشكل عشوائي، محاولة استيعاب موقف عصيب لم تتوقع أن تواجهه مطلقًا. إنها مثال على كيف يمكن أن تفعل كل شيء تقريبًا بشكل صحيح ولا تزال تجد نفسك في ورطة كبيرة.

نعتقد أن الفشل يأتي فقط للنرجسيين الذين كانوا يسعون وراءه. استحق "نيكسون" أن يفشل؛ لكن ماذا عن "كاثرين"؟ الحقيقة هي أنه بالرغم من أن الناس عادة ما يُعرضون أنفسهم للانهيار، فإن

الأشـخاص الجيديـن يفشـلون أيضًـا (أو يخذلهـم الآخـرون) طوال الوقت. والأشخاص الذين مروا بالكثير من الصعوبات يجدون أنفسهم متورطين في صعوبات أكثر؛ فالحياة ليست سهلة.

يحب الغرور فكرة كون الشيء "عادلا" أم لا. يسميها علماء النفس بالإهانة النرجسـية ذلك حين نتعامل بشكل شخصي تمامًا مع أحداث عادية جدًّا وموضـوعية. نفعل ذلك حين يكون إحساسنا بذاتنا ضعيفًا ومبنيًّا على فكرة أن تسـير الحياة طوال الوقت كما نريد. لا يهم إذا ما كان مـا تمر به يُعتبر خطأك أو مشـكلتك أم لا؛ لأنه من الواجب عليك أن تتعامل معه الآن. إن غرور "كاثرين" لم يسـبب لها الفشـل، لكن إن حدث وفشـلت، كان ذلك سيمنعها من النجاح ثانية بكل تأكيد. يمكنك القول إن الفشـل يأتي دائمًا دون دعوة، لكن بسـبب غرورنا، يسـمح له الكثيرون منا بالبقاء.

ما الـذي احتاجت إليـه "كاثرين" خلال كل هـذه الأحداث؟ ليس التباهـي، ولا الاحتجـاج، وإنما احتاجت إلى أن تكـون قوية، واحتاجت إلى الثقة والاسـتعداد للتحمل، وإحساس بالصواب والخطأ، *والهدف*. لـم يكن الأمر يتعلق *بها*. بل تعلق بالحفاظ على إرث عائلتها، والحفاظ على الجريدة، وأداء واجبها.

ماذا عنك؟ هل سيضـلك غرورك حين تسـوء الأمور؟ أم ستتمكن من مواصلة طريقك من دونه؟

حيـن نواجه صـعوبات، خاصـة الصـعوبات العلنية (المشـككين، والفضائح، والخسائر)، سيُظهر رفيقنا الغرور حقيقته.

وبعد اسـتيعاب التقييم السـلبي، يقول الغرور: عرفتُ أنك لن تقدر على فعل ذلك. *لماذا حاولت من الأساس فعل ذلك؟* ويزعم: لا يستحق

الأمــر كل هذا العناء. إن هذا ليس عدلًا؛ فهي مشــكلة تخص شخصًــا آخر. *لماذا لم تتوصل لعذر مقبول كي لا تتورط في الأمر؟* ويخبرنا بأنه لا يفترض بنا أن نتحمل ذلك، وأننا لسنا سبب المشكلة.

بمعنى أنه يضيف جرحًا ذاتيًّا إلى كل أذى تختبره.

لنعد صـياغة ما قاله "إبيقور": "الميالون إلى النرجسـية يعيشون فــي "مدينة بلا أسـوار"، حيث يصـبح ذلك الإحســاس الهش بالذات عرضة للتهديد بشكل مستمر، ولا تعد الأوهام والإنجازات وسائل دفاع، وخاصــة حين تتمتع بالحس المميز المدرب على اسـتقبال (وإرسال) الإشارات التي تتحدى حركة الاتزان المتزعزعة لديك.

إنها لطريقة عيش بائسة.

قبل تولي "والش" مسـئولية تدريب فريق فورتيناينرز بعام، حقق الفريق انتصــارين وتكبد ١٤ خســارة. وفي العــام الأول له كمدير فني ومدير عام، حقق الفريق ... انتصــارين وتكبد ١٤ خسارة. هل يمكنك أن تتخيـل مدى الإحبــاط؟ كل التغييرات، كل العمـل المبذول في هذا العــام الأول، وينتهي بك الأمر إلى الوصــول للمرتبة نفســها مثلك مثل المدرب غير الكفء الذي سبقك؟ هذا ما سوف يفكر فيه معظمنا. ثم سنبدأ في إلقاء اللوم على الآخرين غالبًا.

لقد أدرك "والش" أنه "كان عليه أن يبحث عن أدلة في مكان آخر" تثبت تغير الأمور إلى الأفضـل. بالنسبة له، وجد الأدلة في طريقة لعب المباريــات، والقرارات الجيدة، والتغيرات التــي طرأت داخل الفريق. بعد موســمين، فازوا ببطولة الســوبر بول وتوالت عــدة بطولات أخرى بعدهــا. وخلال فتــرات الهزيمة لا بد أن تلك الانتصــارات بدت بعيدة

المنــال، ولهــذا عليك أن تكون قــادرًا على تجاهل العقبات واســتكمال الطريق حتى النهاية.

كمــا علق "جوتــه" ذات مرة: الفشــل الكبير هو: "أن ترى نفســك أكثــر مما أنت عليه وأن تقيم نفســك بأقل من قيمتــك الحقيقية". قد يكون التشــبيه الملائم هو عملية إعادة شــراء الأســهم التي قامت بها "كاثرين" في أواخر السبعينيات والثمانينيات. إن عمليات إعادة شراء الأســهم تعتبر مثيرة للخلاف - فعادة ما تقوم بها الشــركات المتعثرة أو التي تشــهد تباطؤًا في النمو. من خلال القيام بعمليات إعادة شراء الأســهم، يوصــل المديــر التنفيذي رســالة رائعة حقًّــا مفادها: تقييم البورصــة لشركتنا خطأ، فهي تقيم شركتنا بشكل غير صحيح بالمرة، وليســت لديها أدنى فكرة عن توجهنا؛ لذلك ســننفق أموال المؤسســة الهائلة على تحدٍّ هم على خطأ فيه.

فــي أغلب الأحيــان، يقوم المديــرون التنفيذيون غير الصــادقين أو المغــرورون بعملية إعادة شــراء أســهم الشــركات لأنهم موهومون، أو لأنهم يريدون أن يرفعوا من ســعر الســهم بشكل غير طبيعي. وعلى النقيض، لن يفكر المديرون التنفيذيون الجبناء أو الضــعفاء حتى في تحدي أنفســهم. أما فــي حالة "كاثرين"، فلقد قــدرت القيمة؛ بمعنى أنها بمســاعدة "بافيت" رأت بموضــوعية أن البورصة لم تقدر القيمة الحقيقية لأصول المؤسســة. لقد أدركت أن الهجوم الذي أضر بسمعة المؤسسة، ومنحنى التعلم، أسهم في وصول سعر السهم لأدنى مستوى له، الأمر الذي - بصــرف النظر عن تسببه في انخفاض حجم ثروتها الشخصــية - خلق فرصــة هائلة للشــركة، إذ إنه خلال فترة قصيرة، اشترت ما يقرب من ٤٠٪ من أسهم المؤسسة بسعر ضئيل جدًّا مقارنة

بما ستساويه لاحقًا؛ السهم الذي اشترته "كاثرين جراهام" بسعر ٢٠ دولارًا تقريبًا سيساوي أكثر من ٣٠٠ دولار في أقل من عشر سنوات.

ما فعله "والش" و"كاثرين" خضع لمجموعة من المقاييس الداخلية التي سمحت لهما بتقييم وقياس تقدمهما بينما انشغل الجميع في الخارج بملاحظة العلامات المفترضة للفشل أو الضعف.

هذا هو ما يوجهنا خلال فترة الصعوبات.

قد لا تلتحق بالكلية التي تمثل أول رغبة لك. قد لا يتم اختيارك لإدارة المشروع كما تريد أو قد لا تحصل على الترقية التي تتمناها. وقد يتفوق عليك أحدهم في الحصول على الوظيفة، أو شراء المنزل الذي تحلم به، أو يحصل على الفرصة التي تشعر بأن كل شيء يعتمد عليها. قد يحدث ذلك غدًا، وقد يحدث بعد خمس وعشرين سنة من الآن. ويمكن أن يدوم ذلك لدقيقتين أو عشر سنوات. نعرف أن كل شخص يواجه الفشل والمحن، وأننا خاضعون لقانون الجاذبية وقانون المتوسطات. ما الذي يعنيه ذلك؟ يعني أننا سنواجه الفشل والصعوبات أيضًا.

فكما صاغها "بلوتارك" بدقة: "يبحر المستقبل بنا جميعًا نحو أخطار المجهول". والسبيل الوحيدة هي أن تكمل طريقك حتى النهاية.

لا يواجه الأشخاص المتواضعون والأقوياء المتاعب نفسها التي يواجهها المغرورون؛ فمعدلات التذمر والتضحية بالنفس لديهم (المتواضعين الأقوياء) تكون أقل بكثير. وبدلًا من ذلك، يتسمون بالمرونة - الرزينة - والتفاؤل أيضًا. الشفقة ليست ضرورية، وهويتهم لا تكون مهددة. ويمكن أن ينجحوا من دون الحاجة باستمرار إلى إثبات.

هذا هو ما نطمح إليه - ما هو أكثر بكثير من مجرد النجاح. ما يهم هو أن نتمكن من مواجهة ما تلقيه الحياة في طريقنا.
وكيفية اجتياز تلك المواقف.

وقت مفيد أم وقت ضائع؟

عش دون إضاعة الوقت.

– شعار سياسي باريسي

كان "مالكوم إكس" مجرمًا. لم يكن اسمه "مالكوم إكس" في ذلك الوقت – أطلقوا عليه حينها اسم "ديترويت ريد" وكان مجرمًا انتهازيًّا فعل القليل من كل شيء؛ فقد كان يسرق، ويبيع المخدرات، كما عمل في أعمال غير مشروعة. ثم قام بعمليات سطو مسلح. وكانت لديه عصابة تمارس أعمال السطو، والتي ترأسها بالجمع بين الترهيب والجرأة – مستغلًّا حقيقة أنه لم يبد خائفًا من القتل أو الموت.

ثم، في النهاية، قُبض عليه في أثناء محاولته بيع ساعة ثمينة كان قد سرقها. وكان يحمل مسدسًا في ذلك الوقت، لكن يحسب له أنه لم يقم بأية خطوة لمقاومة الضباط الذين قبضوا عليه، وعثروا في شقته على مجوهرات، وفراء، وترسانة أسلحة، وكل أدوات السطو الخاصة به.

وحكم عليه بالسجن لمدة عشر سنوات. وكان ذلك في فبراير من من عام ١٩٤٦. وكان حينها في الحادية والعشرين من عمره تقريبًا.

حتى مع مراعاة فكرة العنصرية الأمريكية المشينة وحالات الظلم القانوني الممنهجة التي كانت موجودة آنذاك، كان "مالكوم إكس" مذنبًا، واستحق أن يدخل السجن. من يدري من أيضًا كان سيتأذى منه لو استمر في حياة الجريمة المتصاعدة؟

حين تواجه حكمًا طويلًا بالسجن بسبب أفعالك - بعدما تخضع لمحاكمة عادلة تتم إدانتك - فلا بد أنك ارتكبت أخطاء كثيرة. لم تخذل نفسك فحسب، بل وأهملت المعايير الأساسية للمجتمع والمبادئ الأخلاقية. كانت هذه هي الحال مع "مالكوم".

لهذا دخل السجن. مجرد رقم، وجسم سيقضي وراء القضبان مدة عشر سنوات.

لقد واجه ما أسماه "روبرت جرين" - رجل سيتم بعد ذلك بستين عامًا حظر كتبه المشهورة في كثير من السجون الفيدرالية - بسيناريو "الوقت المفيد أو الوقت الضائع". ما الذي كان يمكن أن يحدث خلال هذه السنوات في النهاية؟ ما الذي سيفعله "مالكوم" طوال هذه المدة؟

طبقًا لـ "جرين"، يوجد نوعان من الوقت في حياتنا: وقت ضائع، حين يكون الناس سلبيين ومترقبين، ووقت مفيد، حين يتعلم الناس ويعملون ويستغلون كل ثانية. كل لحظة فشل، وكل لحظة أو موقف لم نتعمد اختياره أو السيطرة عليه يقدم هذا الخيار: وقتًا مفيدًا. ووقتًا ضائعًا.

أيًّا منهما ستختار؟

اختار "مالكوم" *الوقت المفيد*. لقد بدأ يتعلم، ودرس علم المبادئ والأخلاق، وعلم نفسه أن يكون قارئًا باستعارة القلم الرصاص والقاموس من مكتبة السجن ولم يستوعب فقط ما قرأه بالكامل، *لكنه*

نسخ كل ما قرأه *بخط اليد*. كل تلك الكلمات التي لم يعرفها قط انتقلت إلى مخه.

وكما قال لاحقًا: "من وقتها إلى أن غادرت السجن، كل لحظة فراغ مرت عليَّ، إن لم أكن أقرأ في المكتبة، كنت أقرأ في سريري". لقد قرأ التاريخ، وقرأ علم الاجتماع، وقرأ عن العلوم الفلسفية، وقرأ الأعمال الكلاسيكية، وقرأ لفلاسفة أمثال "كانت" و"سبينوزا". ولاحقًا، سأله أحد المراسلين: "ما مدرستك الأم؟". فأجاب بكلمة واحدة: "الكتب". كان السجن بمثابة كلية له. لقد تجاوز فترة الحبس من خلال الصفحات التي استوعبها. وأوضح أنه مرت عليه أشهر دون أن يفكر في كونه معتقلًا بعكس إرادته. ولم "يشعر بكل هذه الحرية من قبل في حياته".

يعرف معظم الناس ما فعله "مالكوم إكس" بعد خروجه من السجن، لكنهم لا يدركون أو يفهمون كيف جعل السجن هذا الأمر ممكنًا. كيف أن مزيج التقبل، والتواضع، والقوة هو الذي دعم هذا التحول. كما أنهم لا يدركون مدى شيوع ذلك عبر التاريخ، وكم عدد الأشخاص الذين يحملون أوضاعًا سيئة على ما يبدو - حكمًا بالسجن، وترحيلًا إلى المنفى، وسوقًا هابطة أو كسادًا اقتصاديًّا، وتجنيدًا عسكريًّا، وترحيلًا إلى معسكرات الاعتقال أيضًا - ومن خلال تصرفهم وتوجههم، حولوا تلك الظروف إلى حافز لعظمتهم الفريدة.

كتب "فرانسيس سكوت كي" القصيدة التي صارت النشيد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية بينما كان محتجزًا في سفينة في أثناء عملية لتبادل السجناء في حرب ١٨١٢. وحسن "فيكتور فرانكل" من

وربما تكون في حالة انتظار، وربما تمر بتجربة فراق، وربما تصنع عصائر مثلجة بينما تدخر الأموال، وربما تكون عالقًا منتظرًا إنهاء عقد أو فترة خدمة. ربما تكون أنت من تسببت في هذا الوضع بالكامل، أو ربما يكون حظك سيئًا ليس أكثر.

ففي الحياة، نواجه كلنا فترة نكون خلالها عالقين بالوقت الضائع. وبالطبع لا يمكننا التحكم في وقت حدوثه، لكن يمكننا التحكم في كيفية استخدامه.

فكما صاغها "بوكر تي. واشنطن" على نحو معروف: "أدل بدلوك أينما كنت". واستفد مما يحيط بك، ولا تجعل العناد يزيد الوضع سوءًا.

الجهد وحده كافٍ

ما يهم الإنسان النشط هو القيام بالفعل الصائب؛ دون أن يشغل باله بما سيحدث بعد ذلك.

– جوته

يعد "بيليساريوس" واحدًا من أعظم الجنرالات العسكريين غير المعروفين على مر التاريخ؛ فقد أغفل التاريخ دوره ونسيه لدرجة أنه جعل الجنرال "مارشال" الذي هو أقل منه قيمة يبدو مشهورًا جدًّا. على الأقل لقد أطلقوا اسم "جورج مارشال" على خطة مارشال.

بصفته القائد الأعلى رتبة تحت حكم الإمبراطور البيزنطي "جستينيان"، أنقذ "بيليساريوس" الحضارة الغربية ثلاث مرات على الأقل. وعندما انهارت روما وانتقل عرش الإمبراطورية إلى القسطنطينية، كان "بيليساريوس" الضوء الساطع الوحيد في حقبة مظلمة.

لقد حقق انتصارات باهرة في دارا، وقرطاج، ونابولي، وصقلية، والقسطنطينية. مع قلة من الحراس ضد حشود من عشرات الآلاف،

أنقذ "بيليســاريوس" العرش حين شـهدت الثورة أعمال شـغب عنيفة لدرجـة جعلـت الإمبراطـور يخطط للتخلي عـن العرش. كما اسـتعاد أراضي منتشرة على مسـاحة كبيرة بعدما كانت مفقودة لسنوات رغم أنها كانت تنقصـها الأيدي العاملة ومحرومة من الموارد. لقد اسـترد رومـا وحماها للمرة الأولى منذ أن سـلبها البربريون واسـتولوا عليها. حدث كل ذلك قبل أن يتم عامه الأربعين.

مـا التقدير الـذي ناله؟ لم ينل تكريمًا وطنيًّـا. بدلًا من ذلك، كان دائمًا موضـع شـك مـن جانـب الإمبراطور الـذي خدمه، المتشـكك "جسـتينيان" . وكانـت انتصـاراته وتضـحياته غير مجدية بسـبب المعاهـدات غيـر الحكيمـة وسـوء النيـة. وأخـذ مؤرخـه الخاصـ، "بروكوبيوس" ، رشوة من "جستينيان" لتشويه صورته وإرثه. ولاحقًا، تـم إعفاؤه مـن القيادة. ولقبه الوحيد الذي تبقى هو "قائد الإسـطبل الملكي" ذلك اللقب المهين عن قصد. أوه، وفي نهاية مسيرته المهنية الحافلة، حُرم "بيليسـاريوس" من ثروته، وحسـب الأسـطورة، *أصيب بالعمى*، واضطر إلى التسول في الشوارع ليبقى حيًّا.

تحسـر المؤرخـون، والباحثـون، والفنانـون وتجادلوا بسـبب هذه المعاملة لعقود. مثل كل الأشخاص المنصفين، لقد غضبوا من الغباء، والجحود، والظلم الذي تعرض له هذا الرجل العظيم والاستثنائي.

الوحيـد الذي لم نسـمعه يتذمر من كل هذا ليسـ في ذلك الوقت، ولا في نهاية حياته، ولا في رسـائله الخاصـة حتى هو: "بيليساريوس" نفسه.

ومـن المفارقة أنه كان يمكنه أن يسـتولي على العرش عدة مرات، لكنـه لـم يبد مطلقًا أيـة رغبة في فعل ذلـك. وبينما وقـع الإمبراطور

"جستينيان" فريسة لكل مفاسد السلطة المطلقة - السيطرة، وجنون العظمـة، والأنانية، والطمـع - بالكاد نرى أي أثر لتلك المفاسـد لدى "بيليساريوس".

في نظره، لقد كان يؤدي واجبه ببسـاطة - واجبًا كان يراه مقدسًا. لقد علم أنه أداه على أكمل وجه، وأنه فعل الصواب، وكان هذا كافيًا.

في الحياة، ستأتي أوقات نفعل فيها كل شيء بالطريقة الصحيحة، وربمـا حتـى بإتقان، لكن النتائج سـتكون سـلبية بطريقـة أو بأخرى: الفشل، أو الإهانة، أو الغيرة، أو حتى رفض كبير من الناس.

بناءً على ما يحفزنا، يمكن أن تكون ردة الفعل هذه مدمرة. إذا كان الغرور مسيطرًا علينا، فلن نقبل بشيء أقل من التقدير الكامل.

إنه لتوجه خطير لأنه حين يعمل شـخص ما على مشـروع - سـواء كان كتابًا أو عملًا تجاريًّا أو غير ذلك - فإنه عند مرحلة معينة، يخرج هذا الشـيء من بين يديه ويدخل نطاق العالم؛ حيث يتم الحكم عليه، واسـتلامه، واتخاذ إجراء بشأنه من *قبل أشخاص آخرين*. هكذا يفقد الشـخص قدرته على التحكم في هذا المشـروع ويصبح بقاؤه معتمدًا على رأي الآخرين.

كان يمكن لـ "بيليسـاريوس" أن ينتصـر في معاركه. وكان بإمكانه قيـادة رجاله، وكان في اسـتطاعته أن يحدد مبادئه الشخصـية. لكنه لم يسـتطع التحكم فيما إذا كان عمله سيحظى بالتقدير أو إذا ما كان سـيثير الشـكوك. ولم يكن قادرًا على التحكم فيما إذا كان الديكتاتور المستبد سيعامله جيدًا أم لا.

هذه الحقيقة تنطبق على الجميع في كل مجال من مجالات الحياة. ما كان مميزًا فعلًا حول "بيليسـاريوس" هو أنه قبل الصـفقة بأكملها؛

سيكولوجيات المعنى والمعاناة في أثناء تجربته القاسية في *ثلاثة* مسكرات اعتقال.

لا يعني ذلك أن تلك الفرص تأتي دائمًا في تلك الظروف الخطرة. وكان المؤلف "إيان فليمنج" في فترة راحة سريرية، وحسب تعليمات الأطباء، منع من استخدام الآلة الكاتبة. لقد كانوا قلقين من أنه سيجهد نفسه لو كتب رواية أخرى لشخصية جيمس بوند؛ لذلك كتب رواية Chitty-Chitty-Bang-Bang بخط يده. وقرر "والت ديزني" أن يعمل رسام كاريكاتير وهو طريح الفراش بعدما وطئ بقدمه على مسمار صدئ.

صحيح أنه سيبدو من الأفضل بكثير في تلك اللحظة أن نغضب، أو نستاء، أو نكتئب، أو نحزن. حين يتعرض الشخص للظلم أو تقلبات القدر، يكون رد الفعل الطبيعي هو الصراخ، والرد، والمقاومة. بالطبع تعرف هذا الشعور: *لا أريد ذلك. أريد ______. أريد ذلك على طريقتي*. ويتسم ذلك الشعور بقصر النظر.

فكر فيما كنت تؤجله. موضوعات كنت ترفض التعامل معها. مشكلات عامة بدا من المرهق معالجتها. إن الوقت الضائع يتجدد حين نستغله كفرصة للقيام بما كان يفترض أن نقوم به منذ فترة طويلة.

كما يقال، هذه اللحظة ليست حياتك، لكنها تمثل لحظة في حياتك. فكيف ستستغلها؟

كان يمكن لـ "مالكوم" أن يتمسك أكثر بالحياة التي أدخلته إلى السجن. إن الوقت الضائع ليس ضائعًا فقط بسبب الكسل أو الرضا عن الذات. كان يمكنه أن يقضي تلك السنوات في محاولة التحول لشخص

علاقاته. أو التخطيط لشـراء كمية أخرى من
سـتظل وقتًا ضائعًا. وكان من الممكن أيضًا أن
قيامه بذلك، رغم أن تلك التصـرفات تعني أنه

روبرت جرين": "كـم من مفكر جاد كان صـنيعة
يكون أمامنا شـيء سـوى التفكير". لكن للأسـف،
بشـكلها الواقعي والمجازي - الكثيرين من سـيئي
وعديمي النفع. قد لا يكون لدى السـجناء شـيء
؛ لكن ما يختارون التفكير فيه بالتحديد هو الذي
لا أفضل.

الكثيرون منا حين نفشـل أو نتورط في مشـكلات.
تقييم أنفسـنا، نعيد اسـتثمار طاقتنا في أنماط
تسببت في حدوث المشكلات بالأساس.
كال عدة - أن نحلم بالمسـتقبل دون أن نعمل، وأن
ء وأن نجد ملاذًا في الإلهـاء، وأن نرفض التفكير في
نعكاس لشخصـيتنا، ونفضـل أن نقوم بأي شيء آخر

قلنـا: هذه فرصـة متاحة لـي، وسأسـتغلها من أجل
ل ذلك إلى وقت ضائع.
ـائع هو الفترة التي خضـعنا خلالها لسـيطرة الفرور.
كننا العيش.
ذي تقوم بـه حاليًّا؟ آمل ألا تكون عقوبة بالسـجن، حتى
. ربما تكون تجلس في صـف في مدرسـة ثانوية تأهيلية،

فعل الصواب كان كافيًا، خدمة بلده، وطاعة ربه، وأداء واجبه بإخلاص كان كل مـا يهم، أي محنة يمكن تحملها وأي جوائز كان ينظر لها على أنها أشياء ثانوية.

وهـذا أمر جيد؛ لأنـه غالبًا لم تتم مكافأته على الأشياء العظيمة التي فعلها فحسـب، بل تمت *معاقبته* بسـببها. يبدو هـذا مؤلمًا للوهلة الأولى. ينتابنا جميعًا شـعور بالسـخط إذا حدث لنا ذلك أو لشـخص نعرفه. لكن ما الخيار الآخر الذي كان متوافرًا له؟ هل توجب عليه فعل ما هو خطأ بدلًا من ذلك؟

نواجـه كلنا التحدي نفسـه في السـعي وراء أهدافنا: هل سـنعمل جاهديـن من أجل شـيء يمكن أن يسـلب منـا؟ هل سنسـتثمر الوقت والطاقـة حتى إذا كانت النتيجة غير مضـمونة؟ مع الدوافع الصـائبة تكون لدينا رغبة في الاستمرار، ومع الغرور، تنعدم تلك الرغبة لدينا.

نحـن لا نملك سـوى حـد أدنى من السـيطرة علـى المكافآت على عملنـا وجهدنا - تقديـر الآخرين، وتمييزهم لنا ومنحهـم إيانا بعض المكافـآت. مـا الذي سـنفعله إذن؟ لا نكون لطافًـا، ولا نعمل بجد، ولا ننتج؛ لأنه يوجد احتمال بأن ذلك لن يرد إلينا؟ بحقك يا رجل.

فكر في كل النشطاء الذين يجدون أنه ليس بوسعهم سوى مناصرة قضـيتهم إلى هذا الحد، والقـادة الذين تم اغتيالهـم قبل أن ينجزوا أعمالهم، والمستثمرين الذين تفقد أفكارهم فعاليتها "مبكرًا". طبقًا لمقاييـس المجتمع الأساسـية، لم تتـم مكافأة هؤلاء الأشـخاص على عملهم. *هل توجب عليهم عدم القيام بواجبهم من الأساس؟*

لكـن فـي ظل وجـود الغرور، فكـر كل واحـد منا في القيـام بذلك تحديدًا؛ عدم القيام بواجبه.

إذا كان هـذا توجهك، فكيف تنوي تحمل الأوقات العصيبة؟ ماذا لو كنت سابقًا للعصور؟ ماذا لو كانت السوق تفضل التوجهات الخطأ؟ ماذا لو لم يتفهمك مديرك أو عملاؤك؟

من الأفضل بكثير أن تتبنى فكرة أنه من الكافي القيام بعمل جيد. بعبارة أخرى، كلما قل تعلقنا *بالنتائج* كان ذلك أفضل. تلبية معاييرنا *الخاصة* هي ما يملؤنا بالفخر واحترام الذات. حين يكون الجهد - وليست النتائج، جيدة كانت أو سيئة - كافيًا.

لكن في ظل وجود الغرور، لا يكون هذا كافيًا بالفعل. كلا، نحتاج إلى التقدير، وإلى المكافأة. والمشكلة بالتحديد هي حقيقة أننا كثيرًا ما نحصل على ذلك، حيث نتلقى إشادة، ونحصل على أجر، ثم نبدأ نفترض أن الأمرين ملازمان لبعضهما دائمًا. ويتبع ذلك "صداع التوقعات" تلقائيًّا.

كان هناك لقاء غير عادي جمع بين "الإسكندر الأكبر" والفيلسوف "ديوجانس". يقال إن "الإسكندر" اقترب من "ديوجانس"، فوجده مستلقيًا، مستمتعًا بنسيم الصيف، ووقف إلى جانبه وسأل عما يمكنه، بصفته أقوى رجل في العالم، أن يفعله لهذا الرجل الفقير على نحو معروف. كان بإمكان "ديوجانس" أن يطلب أي شيء، لكن طلبه كان غريبًا جدًّا حيث قال: "لا تحجب الشمس عني". حتى بعد ألفي عام يمكننا أن نشعر بحجم الصفعة التي تلقاها "الإسكندر"، رجل أراد دائمًا أن يثبت أنه كان مهمًّا، إثر رد كهذا. وكما علق الكاتب "روبرت لويس ستيفنسون" لاحقًا حول هذا اللقاء: "إنه لشيء مؤلم أن تجتهد وتصعد قمم التلال الشاقة، وحين تنجز كل ذلك، تجد البشرية غير مهتمة بإنجازك".

حسنًا، استعد للأمر؛ فإنه سيحدث: ربما لن يندهش والداك أبدًا، وربمـا لن تهتـم زوجتك، وربما لن يرى المسـتثمر الأرقـام، وربما لن يصـفق الجمهور. لكن علينا أن نكون قادرين على مواصلة الطريق، ولا يمكننا أن نجعل *ذلك* حافزنا.

لقد حظي "بيليسـاريوس" بجولة واحدة أخيـرة. لقد ثبتت براءته مـن التهم الموجهة إليه وأعيدت الأوسـمة إليه – في الوقت المناسـب ليتم إنقاذ الإمبراطورية على يده وهو رجل عجوز مشيب الرأس.

لكن للأسـف، الحياة ليسـت قصـة خياليـة؛ فقد اتهمـوه مجددًا بأنه يتآمر ضـد الإمبراطورية ظلمًا. في القصـيدة المعروفة للشـاعر "لونجفيلو" حول الجنرال الفقير، نرى أنه عانى في سنواته الأخيرة الفقر والإعاقة. إلا أنه ختم كلامه بإظهار قوته الكبيرة:

يمكن تحمل ذلك أيضًا؛ – أنا لا أزال
بيليساريوس!

لـن تحظـى بالتقدير الواجب. وسـيتم إضـعاف قوتك، وسـتواجه إخفاقات غير متوقعة، ولن تتحقق توقعاتك، وستخسر، وستفشل.

كيف ستواصل طريقك إذن؟ كيف ستفخر بنفسك وبعملك؟ تلخص نصـيحة "جون وودن" للاعبيه الأمر: غيِّر مفهوم النجاح. "النجاح هو راحة البال، التي هي نتيجة مباشرة للرضا عن الذات الناجم عن معرفة أنك بذلت قصارى *جهدك* لتصير أفضل ما يمكن أن تكون عليه". وكما ذكـر "ماركوسـس أوريليوس" نفسـه: "الطموح يعني ربط سـعادتك بما يقوله الآخرون أو يفعلونه ... وسلامة العقل تعني ربطها بأفعالك".

قـم بعملك، وأتقنه، ثم "اتـرك الأمر ودعه لله". هذا كل ما تحتاج لعمله.

أما بالنسبة للتقدير والمكافآت فهي مجرد أشياء ثانوية. والرفض، يعود إليهم، لا إلينا.

رفض جميـع الناشـرين نشـر كتاب "جـون كينيدي تـول" الرائع *A Confederacy of Dunces*، وهـو خبـر مزق قلبـه لدرجة أنه انتحر بعدها في سيارته على طريق خالٍ في مدينة بيلوكسي بولاية مسيسيبي. بعد وفاته، اكتشـفت والدته الكتاب، وروجت له إلى أن تم نشـره، وفاز في النهاية بجائزة بوليتزر.

فكر في ذلك لثانية. ما الذي تغير بين حالات الاستسـلام تلك؟ لا شـيء؛ فالكتاب هو نفسـه، وروعته حين كان بحوزة "تول" على شـكل مخطوط وأخذ يقاتل مع المحررين لنشره، لا تقل عن روعته حين نُشر، وبيعت منه نسـخ كثيرة وفاز بجوائز. لو أنـه أدرك تلك الحقيقة فقط، لوفر على نفسـه تلك الحسـرة، لكنـه لم يفعل ذلك، لكـن من تجربته المؤلمـة يمكننا أن نرى على الأقل كم أن الكثير من حالات الانهيار في الحياة غير منطقية.

لهـذا لا يمكننـا أن نجعل الظروف تحدد إذا ما كان الأمر يسـتحق العناء أم لا. الأمر منوط بنا.

العالم، في النهاية، لا يهتم بما "نريده" نحن البشـر. إذا أصـررنا علـى الرغبة في شـيء ما، *والاحتياج له*، فإننا نهيئ أنفسـنا ببسـاطة للشعور بالاستياء أو ما هو أسوأ من ذلك.

أداء الواجب وحده كافٍ.

لحظات القتال

إذا حبست الحقيقة ودفنتها تحت الأرض، فستنمو رغم ذلك، بل وستحشد قوة تفجيرية لدرجة أن اليوم الذي ستنفجر فيه ستفجر كل شيء في طريقها.

–إميل زولا

بالكاد توجد مساحة لإدراج كل الأشخاص الناجحين الذين تدهورت الحال بهم لفترة من الوقت.

فكرة أن كل فرد منا يمر بلحظات متناقضة تعمل على تغيير وجهات نظره تكاد تكون مبتذلة، لكن هذا لا يعني أنها ليست صحيحة.

مثلًا تجد "جيه. كيه. رولينج" نفسها بعد سبع سنوات من التخرج في الجامعة بلا وظيفة، فضلًا عن زواجها الذي باء بالفشل، وأنها أصبحت أمًا وحيدة، ولديها أطفال بالكاد توفر لهم الطعام وتعتبر على وشك أن تتشرد. ويعتقد المراهق "تشارلي باركر" أنه يقدم أداءً مذهلًا على خشبة المسرح، وأنه متناغم مع بقية الفرقة، إلى أن يرمي نحوه "جو جونز" الصنج ويطرده بشكل مهين. ويتعرض الشاب

"ليندون جونسون" إلى ضرب مبرح على يد صبي مزرعة من منطقة هيل كانتري بسبب فتاة، ممزقًا في النهاية صورته التي رسمها لنفسه معتقدًا أنه "أفضل من الجميع".

طرق الوصول إلى الحضيض كثيرة، ولكل فرد منا طريقته في الوصول لهذه الحالة، في مرحلة ما من حياته.

في رواية *Fight Club*، تنفجر شقة "جاك"، ومن ثم يفقد كل ممتلكاته - "كل قطعة من الأثاث"، والتي أحبها بشدة. ويتبين بعدها أن "جاك" هو من فجرها. كانت لديه شخصيات متعددة، ودبر "تايلر دردن" عملية التفجير لإيقاظ "جاك" من الغفلة الكئيبة التي خاف من فعل أي شيء حيالها. وكانت النتيجة رحلة في جزء مختلف تمامًا، بل ومظلم من حياته.

وفي الأساطير اليونانية، عادة ما تختبر الشخصيات حالة "الانهيار"، حيث يجبرون على الانسحاب، أو يصابون بالاكتئاب، أو في بعض الحالات يهبطون إلى العالم السفلي. وحين يظهرون، يكونون مزودين بمزيد من المعرفة والفهم.

اليوم، نسمي تلك الفترة بالجحيم - وفي بعض الأحيان نقضي جميعًا وقتًا هناك.

ونحيط أنفسنا بالتفاهات، وعوامل التشتيت، والأكاذيب حول ما يجعلنا سعداء وما هو مهم. نصير أشخاصًا لا ينبغي أن نكون عليهم ونقوم بتصرفات هدامة وبشعة. تلك الحالة غير الصحية والمدفوعة بالغرور تزيد من صعوبة الوضع وتصبح شبه دائمة، إلى أن يجبرنا *الانهيار* على مواجهة الأمر.

فإنه لا يفل الحديد إلا الحديد.

كلما زاد الغرور كان السقوط أقوى.

سيكون من اللطيف ألا يكون الوضع هكذا: لو كان من الممكن أن يتم حثنا بلطف لتصحيح طريقنا، ولو كان التحذير الهادئ هو ما يتطلبه الأمر لطرد الأوهام، ولو استطعنا أن نتغلب على الغرور وحدنا. لكن الوضع ليس هكذا؛ فقد علق رجل الدين "ويليام إيه. سوتون" قبل ١٢٠ سنة مضت "أننا لا يمكننا أن نكون متواضعين إلا بتحمل الإهانات". بالطبع سيكون الوضع أفضل لو وفرنا على أنفسنا تلك التجارب، لكنها أحيانًا تعتبر الطريقة الوحيدة التي تمكننا من استعادة بصيرتنا.

في الواقع، تنبع الكثير من التغييرات المهمة في الحياة من اللحظات التي نكون فيها محطمين تمامًا، حين يثبت خطأ كل شيء اعتقدنا أننا نعرفه عن العالم. قد نسمي هذه الفترة "لحظات القتال". أحيانًا نسببها لأنفسنا، ونتعرض لها في أحيان أخرى، لكن أيًّا، كان سببها فإنها يمكن أن تكون عوامل محفزة للتغييرات التي كنا نشعر بالذعر من اتخاذها.

اختر وقتًا في حياتك (أو ربما لحظة تعيشها الآن). لتكن لحظة ينتقدك فيها مديرك أمام كل الموظفين، أو هذه الجلسة مع الشخص الذي أحببته، أو تنبيه جوجل الذي سلم المقالة التي تمنيت لو أنها لم تكتب مطلقًا، أو المكالمة التي تأتيك من الدائن، أو الأخبار التي جعلتك تنهار على كرسيك، عاجزًا عن الكلام ومذهولًا.

في تلك اللحظات - حين أظهر الانهيار شيئًا لم تره من قبل - أُجبرت على التواصل بصريًّا مع شيء يسمى الحقيقة؛ لذا لم يعد بإمكانك الاختفاء أو التظاهر.

تثير تلك اللحظة أسئلة كثيرة: *ما الذي يعنيه ذلك؟ كيف سأمضي قدمًا وأتحرك للأمام؟ هل وصلت إلى الحضيض، أم أن هناك ما هو أسوأ من ذلك؟ أخبرني شخص ما بكل مشكلاتي، بالتالي كيف أعالجها؟ كيف تركت هذا يحدث؟ كيف أمنع حدوثه مجددًا؟*

بإلقاء نظرة على التاريخ نجد أن تلك الأحداث تميزها على ما يبدو ثلاث صفات:

١. أنها تأتي بشكل شبه دائم بفعل بعض العوامل الخارجية أو الأشخاص.
٢. أنها عادة ما تتضمن أشياء نعلمها بالفعل عن أنفسنا، لكننا كنا خائفين من الاعتراف بها.
٣. أن الفرصة للتقدم والتطور الهائل نبعت من الانهيار.

هل يغتنم الجميع تلك الفرصة؟ بالطبع لا. عادة ما يسبب الغرور الدمار ثم يمنعنا من التحسن.

ألم تكن الأزمة الاقتصادية في عام ٢٠٠٨ لحظة أصبح فيها كل شيء مكشوفًا أمام الكثيرين؟ انعدام المسئولية، وأساليب العيش المثقلة بالديون، والطمع، والخداع، والتوجهات التي لا يمكن لها أن تستمر. بالنسبة للبعض، كان هذا جرس إنذار، وبالنسبة للبعض الآخر، بعد عدة سنوات، عادوا إلى ما كانوا عليه تحديدًا. بالنسبة لهم، سيزيد الوضع سوءًا في المرة التالية.

وأدرك "هيمنجواي" ذلك وهو ما زال في بدايات شبابه. الفهم الذي اكتسبه من تجربته تم التعبير عنه على نحو دائم في كتابه *A Farewell to Arms*. لقد كتب: "العالم يحطم الجميع وبعدها يصبح الكثيرون أكثر قوة في المواضع المحطمة. لكن هؤلاء من لا يتحطمون يموتون".

يمكن أن يظهر لك العالم الحقيقة، لكن لا أحد يجبرك على تقبلها.

في مجموعات تتكون من ١٢ خطوة للتعافي من الإدمان، تكاد تتعلق كل الخطوات بكبح الغرور والتخلي عن فكرة الجدارة ونسيان التجارب السابقة والحطام المتراكم - حتى تتسنى لك رؤية ما يتبقى حين يختفي كل ذلك ولا تتبقى إلا حقيقتك.

دائمًا ما ستشعر بالانجذاب للعودة إلى "الإنكار" صديقك القديم (أي غرورك الذي يرفض تصديق أن ما لا يعجبك يمكن أن يكون صحيحًا).

كثيرًا ما يقول علماء النفس إن الغرور المُهدَّد يعد واحدًا من أخطر القوى على الأرض: كفرد من أفراد العصابة تهان "كرامته"، ونرجسي يواجه الرفض، ومتنمر يجبر على الشعور بالخزي، ومحتال يفتضح أمره، وسارق مؤلفات الآخرين أو المُجمل الذي لم تعد قصته مقنعة.

إن هؤلاء ليسوا أشخاصًا تريد أن تقترب منهم حين يكونون في ورطة. كما أنها مواقف عصيبة لا تفضل التعرض لها. هذا ما تتوصل إليه حين تتعرض لأزمة كهذه: *كيف يمكن لهؤلاء الأشخاص أن يتحدثوا إليَّ بهذه الطريقة؟ من يخالون أنفسهم؟ سأجعلهم يدفعون الثمن.*

أحيانًـا؛ لأننا لا يمكن أن نواجه ما قيل أو ما حدث، نقوم بشــيء لا يمكن تصوره ردًا على هذا الشيء غير المحتمل: نصعد الأمر. هذا هو الغرور في أصفى صوره وأكثرها ضررًا.

انظر إلى "لانس أرمسترونج". لقد غش، لكن الكثير من الأشخاص فعلوا ذلك. فقط حين تم الكشف عن غشه علنًا وأجبر على رؤية - ولو لثانية واحدة فقط - أنه *كان غشاشًـا*، سـاءت الأمور. لقد أصــر على إنكار الأمر برغم كل الأدلة. وأصــر على إفســاد حيـاة الآخرين. نحن نخاف جدًا من خسارة احترامنا لذاتنا أو احترام الآخرين لنا، لدرجة تجعلنا نفكر في القيام بأشياء فظيعة.

فكمـا ورد ببعض الكتب الفلسـفية: "كل من يعمل السـيئات يبغض النــور ولا يأتــي إلــى النور لئلا يوبــخ على أعماله". وســواء كنـا كبارًا أو صــغارًا، هــذا هــو ما نفعله. إن تسـليط الأضــواء عليك لا يشــعرك بالارتيــاح - ســواء كنا نتحدث عــن التعرض لخداع النفســ العادي أو الشــر الحقيقي - لكن الإنكار يؤخر الحكم فحســب، إلى متى؟ لا أحد يعرف.

واجه الأعراض، وعالج المرض، فالغرور يزيد من صعوبة الموقف - مــن الأســهل أن نؤجـل، وأن نتمــادى، وأن نتجنــب عــن عمــد رؤية التغييرات التي نحتاج إلى إحداثها في حياتنا.

لكن التغيير يبدأ بالإنصــات إلى النقد وتعليقات الناس المحيطين بنا. حتى لو كانت تلك التعليقات حقيرة، أو غاضــبة، أو جارحة. ويعنـي ذلك تقييمها، واستبعاد ما هو غير مهم، والتفكير في المهم منها.

في رواية *Fight Club*، اضطرت الشخصية إلى نسف الشقة لتتمكن من النجاح في النهاية. توقعاتنا ومبالغتنا وانعدام ضبط النفس جعلت

تلك اللحظات حتمية، وضمنت أنها ستكون مؤلمة. جاءت اللحظة، بأية طريقة ستستفيد منها؟ يمكنك أن تتغير، أو يمكنك أن تنكر.

قال "فينس لومباردي" ذات مرة: "الفريق، مثله مثل الرجال، يجب أن يهزم قبل أن ينهض مجددًا". لذا نعم، الوصول للحضيض قاسٍ بقدر ما يبدو لنا.

لكن الشعور الذي يعقب ذلك - هو أحد أكثر المنظورات قوة في العالم. وصف الرئيس "باراك أوباما" ذلك عندما اقتربت ولايته العاصفة والشاقة على الانتهاء: "لقد كنت بداخل برميل يسقط على شلالات نياجرا وخرجت، ونجوت، ويا له من شعور محرر!".

بالطبع لو أن الأمر في استطاعتنا، لكان من الأفضل ألا نعاني الأوهام أبدًا. وألا نضطر أبدًا إلى الركوع أو السقوط من على الحافة. تلك هي الفكرة التي قضينا وقتًا طويلًا في الحديث عنها حتى الآن في هذا الكتاب. إنها معركة وإذا خسرناها، فسينتهي بنا الأمر.

في النهاية، الطريقة الوحيدة التي يمكنك من خلالها تقدير تقدمك هي الوقوف على حافة الحفرة التي حفرتها لنفسك، والنظر بداخلها، والابتسام باعتزاز لآثار مخالبك الملطخة بالدماء والتي توضح كم كانت رحلتك شاقة.

ضع حدًّا فاصلا

يمكن للأمر أن يفسد حياتك، إذا أفسد شخصيتك.

– ماركوس أوريليوس

قاد "جون ديلوريان" شـركة السيارات التي يمتلكها إلى الفشل بمزيج من الطموح الزائد على الحد، والإهمال، والنرجسـية، والطمع، وسـوء الإدارة. وعندما بدأت الأخبار السيئة تنتشر واتضحت الصورة وخرجت إلى العلن، كيف كانت استجابته في اعتقادك؟

هل تقبل الوضـع باستسـلام؟ هـل اعترف بالأخطـاء التي تحدث عنهـا موظفوه السـاخطون للمـرة الأولى؟ هل تمكن مـن التفكير ، ولو بقدر ضـئيل، في الأخطاء والقرارات التي سـببت له هو، ومستثمريه، وموظفيه الكثير من المشكلات؟

بالطبع لا. بدلًا من ذلك، تورط في سلسلة من الأحداث التي انتهت إلى إبرام صفقة مخدرات بقيمة ٦٠ مليون دولار وما تلا ذلك من إلقاء القبض عليه. هذا صـحيح، بعد أن بدأت شـركته في تكبد خسـائر – خسـائر مرتبطة بالتحديد بأسلوب إدارته غير المحترف – توصل إلى

أن أفضل طريقة لإنقاذ الشركة بالكامل هي الحصول على تمويل من خلال شحنة محظورة من ١٠٠ كيلوجرام من الكوكايين.

وبالطبع بعد اعتقاله المعلن والمشين، تمت تبرئة "ديلوريان" من التهم الموجهة إليه بعد أن دفع بأنه قد تم "الإيقاع" به. وذلك رغم ظهوره في شريط فيديو، وهو يحمل كيسًا من الكوكايين، قائلًا بحماسة مندفعة: "هذه المخدرات جيدة كالذهب".

لا جدال حول من المتسبب في انهيار "جون ديلوريان"، ولا جدال أيضًا فيمن زاد الوضع سوءًا. الإجابة هي: هو نفسه. لقد وجد نفسه في حفرة واستمر في الحفر إلى أن وصل إلى الجحيم.

ماذا لو أنه توقف ببساطة. أو قال في أية مرحلة: هل هذا هو الشخص الذي أريد أن أكون عليه؟

يرتكب الأشخاص أخطاءً طوال الوقت، ويؤسسون شركات يعتقدون أن بإمكانهم إدارتها. تكون لديهم رؤى كبيرة وجريئة مبالغ فيها بعض الشيء. لا مشكلة في كل ذلك؛ فهذه هي طبيعة الحال عندما تكون رائد أعمال أو مبدعًا أو حتى مدير أعمال تنفيذيًا.

حيث يتحتم علينا أن نواجه المخاطر. ونرتكب أخطاء.

المشكلة هي أننا حين نربط هويتنا بعملنا، نقلق من أن أي نوع من الفشل سيظهر صورتنا بشكل سيئ *كأشخاص*. إنه الخوف من تحمل المسئولية، ومن الاعتراف بأننا ربما نكون قد ارتكبنا أخطاء، ومغالطة التكلفة. ما يعني أننا نهدر حياتنا والمزيد من الأموال لتفادي ما هو سيئ لتنتهي بنا الحال إلى جعل كل شيء أسوأ.

لنفترض أنك في أزمة يصعب الخروج منها؛ فقد يجعلك الأمر تشعر كما لو أنك تعرضت للخيانة أو أن العمل الذي كرست حياتك من

أجله قد سُرق. هذه ليست عواطف منطقية أو جيدة تقود إلى تصرفات منطقية وسليمة.

حينئذ يتساءل الغرور: *لماذا يحدث ذلك لي؟ كيف أنقذ الموقف وأثبت للجميع أنني رائع مثلما يظنون؟* الوضع أشبه بخوف الحيوان من أدنى مؤشر على الضعف.

لقد رأيت ذلك، وفعلت ذلك؛ حاربت باستماتة من أجل شيء فقط لتجعله أسوأ.

إنه ليس مسارًا يقود إلى أشياء عظيمة.

خذ "ستيف جوبز" مثالًا. لقد كان مسئولًا بالكامل عن فصله من شركة آبل. ونتيجة لنجاحه في وقت لاحق، يبدو قرار شركة آبل بفصله مثالًا على سوء الإدارة، لكنه، في ذلك الوقت، كان بالفعل شخصًا صعب المراس. كان غروره خارجًا تمامًا عن السيطرة. لو كنت مكان "جون سكولي" المدير التنفيذي لآبل آنذاك، لكنت فصلت تلك النسخة من "ستيف جوبز" أيضًا - وكان هذا سيعد قرارًا صائبًا.

لقد كانت استجابة "ستيف جوبز" على قرار فصله مفهومة. لقد بكى وحارب. وحين يئس، باع كل شيء ما عدا حصة واحدة من أسهمه في شركة آبل وأقسم ألا يفكر في هذا المكان مجددًا. لكنه أسس بعدها شركة جديدة وكرس كل حياته من أجلها. وحاول قدر استطاعته أن يتعلم من الأخطاء الإدارية التي شكلت أساس فشله الأول. وأسس شركة ثانية بعدها، تسمى بيكسار. وكانت استجابة "ستيف جوبز"، النرجسي المعروف الذي ركن في أماكن وقوف السيارات المخصصة للمعاقين فقط لأنه قادر على ذلك، في هذه اللحظة الفارقة مفاجأة. كان متواضعًا مقارنة بالمديرين التنفيذيين المؤمنين بعبقريتهم،

على أية حال. ولم يعمل إلى أن أثبت نفسه فحسب، بل إنه عالج أيضًا وبشكل ملحوظ الأخطاء التي تسببت في انهياره من البداية.

ليس معتادًا أن يتمكن الناجحون أو أصحاب النفوذ من القيام بذلك. ليس حين يختبرون فشلًا موجعًا.

ومن الأمثلة على ذلك مؤسس شركة أمريكان أباريل "دوف تشارني": بعد تحقيق خسائر تقدر بـ ٣٠٠ مليون دولار وسلسلة من الفضائح، عرضت عليه الشركة خيارًا: أنْ يتنحى عن منصب المدير التنفيذي ويوجه الشركة كمستشار مبدع (مقابل راتب كبير)، أو أن يتم فصله، فرفض كلا الخيارين واختار شيئًا أسوأ.

بعد أن رفع دعوى قضائية اعتراضًا على القرار، خاطر بملكيته الكاملة للشركة ليشرع في عملية استحواذ عدائية معتمدًا على صندوق التحوط وأصر على أن يخضع قراره للاستجواب والتقييم. وقد كان، وثبت أنه بني على خطأ. وتصدرت حياته الشخصية العناوين الرئيسية وتكشفت التفاصيل المخجلة. كان المحامي الذي وكله للدفاع عنه هو نفسه الذي رفع دعوى قضائية ضد "تشارني" لما يقرب من ست مرات واتهمه بتهم مخجلة وبارتكاب مخالفات مالية. في السابق، اتهم "تشارني" هذا المحامي بابتزازه ماليًّا ورفع دعاوى قضائية ملفقة ضده. لكنهما في النهاية تعاونا معًا على أية حال.

أنفقت شركة أمريكان أباريل أكثر من ١٠ ملايين دولار للرد عليه، وأصدر القاضي أمرًا بعدم التعرض، وانخفضت المبيعات. في النهاية، بدأت الشركة في تسريح عمال المصنع والموظفين القدامى - الأشخاص أنفسهم الذين ادعى أنه يحارب من أجلهم - فقط لتظل

قادرة على تمويل نشـاطها التجاري. وبعد مضـي سنة، أفلست الشركة وأفلس "تشارني" أيضًا*.

حاله كحـال الجنرال "ألكيبيادس" رجل الدولة الموصـوم بالعار. ففـي الحرب البيلوبونيسـية، حارب فـي البداية من أجـل وطنه وحبه الأكبـر، أثينـا؛ ثم نفي إلى الخارج بسـبب جريمة سـكر ربما يكون قد ارتكبهـا أو لا، وفر إلى إسـبرطة، التي كانت العدو اللدود لأثينا. ودخل فـي خلاف بعدهـا مع الإسـبرطيين، وفر إلـى فارس - العـدو اللدود لكلتيهما. في النهاية، عاد إلى أثينا، حيث قادت خططه الطموحة لغزو صقلية الأثينيين إلى الخراب الكلي.

يقتل الغرور ما نحبه، وأحيانًا، يقترب من قتلنا نحن أيضًا.

إنه لمن المثير للاهتمام أن يكون لدى "ألكسـندر هاملتون"، الذي لاقى أكثر مصـير مأسـاوي بلا داعٍ مـن بين كل المؤسسـين للولايات المتحدة الأمريكية، كلمات حكيمة حول هذا الموضوع. لقد صرح بتلك الكلمـات بالتأكيد (لو اسـتطاع فقـط أن يتذكر نصـيحته هذه قبل أن يخوض معركته المهلكة). لقد كتب لصـديق منهار يمـر بأزمة مالية وقانونية كبيرة نتيجة أفعاله قائلًا: "تصرف *بشجاعة وشرف*، وإذا لم تكن قادرًا على الوصـول إلى خلاص مرجو بعقلانية، فلا تتعمق أكثر. وتحل بالشجاعة لوضع نهاية للأزمة".

وضـع نهايـة. لا يعني هذا أنـه كان يفترض على هؤلاء الأشـخاص التخلى عن كل شـيء، بـل يعني أن المقاتل الذي لا يمكنه الاستسـلام

* أنا شاهد على ذلك. لقد مزق الموقف قلبي.

أو الملاكـم الذي لا يمكنه أن يقرر متى يحيـن الوقت للاعتزال يتأذى بشدة؛ لذا يجب أن تكون قادرًا على رؤية الصورة الكبرى.

لكن حين يسيطر الغرور، فمن يستطيع ذلك؟

لنفترض أنك فشلت ولنفترض أيضًا أن هذا الفشل نتيجة لخطئك. تحدث الأزمات، وكما يقولون، تحدث الأزمات أحيانًا *في العلن*. بالطبع الأمر ليس ممتعًا. ويبقى السؤال: هل ستزيد الوضع سوءًا؟ أم ستخرج من الأزمة دون أن تُمس كرامتك وسـمعتك؟ هل سـتظل صامدًا برغم الفشل؟

حيـن يكـون الفريق أقـرب إلى خســارة المبــاراة، لا يســتدعيهم المــدرب ويكذب عليهم. بدلًا من ذلك، يذكرهم بحقيقتهم وبقدرتهم، ويحفزهــم للعودة إلى مــا كانوا عليه وإظهار قوتهم. مع ترســيخ الفوز أو المعجــزات في أذهانهم، يبذل الفريق الجيد قصــارى جهده ليكمل المباراة بأعلى مســتوى ممكن له (ويشــارك وقــت اللعب مع اللاعبين الآخريــن الذيــن لا يشــاركون بصــفة مســتمرة فــي زمن المبــاراة). وأحيانًا، يعودون إلى ما كانوا عليه ويفوزون في المباراة.

إن الجــزء الأكبــر من المشــكلة مؤقت ... ما لــم تجعله غير ذلك. التعافي ليس بالمهمة الشــاقة، بل إنه مجرد عملية تقدم بخطى ثابتة، ما لم يكن علاجك هو الانغماس في مزيد من المرض.

الغــرور وحده هــو الذي يعطي الإحراج أو الفشــل حجمًــا أكبر من حقيقتهمــا. يزخر التاريخ بأشــخاص عانــوا الإذلال المهين ومع ذلك تعافوا لتصــبح لديهم مسيرة مهنية حافلة ومبهرة. مثلًا لدينا الساسة الذين خســروا الانتخابات أو الذين خســروا المناصب نتيجة للأفعال الطائشــة - لكــن عادوا للقيــادة بعد مــرور الوقت. والممثلــون الذين

فشلت أفلامهم فشلًا ذريعًا من قبل، والمؤلفون الذين أصابتهم لفترة حالـة من غياب الأفكار، والمشـاهير الذين ارتكبـوا حماقات، والآباء الذيـن ارتكبوا أخطـاء، ورواد الأعمال الذين لديهم شـركات متعثرة، والتنفيذيون الذين فصـلوا من عملهم، والرياضـيون الذين تعرضـوا للإصابة، كل هؤلاء الأشخاص الذين عاشوا فيما بعد في يسر على قمة السوق. وهؤلاء الأشـخاص كانوا على حافة الفشل، مثلنا تمامًا. وحين نخسر، يكون لدينا خيار: هل سنجعله موقفًا يخسر فيه جميع الأطراف المعنية؟ أم أنها ستكون خسارة ... يعقبها فوز؟

لأنك ستخسـر في الحياة، إنها حقيقة مؤكدة، حتى الطبيب يتحتم عليه أن يعلن عن وقت الوفاة في مرحلة ما. وهو يفعل ذلك ببساطة.

يخبرنـا الغـرور بأننـا القـوة التـي لا تهتـز أو تقهر. وسـبب هذا الوهـم المشـكلات؛ حيـث يجعلنـا نواجه الفشـل والمحنـة من خلال كسـر القاعدة - أن نتحدى بكل شـيء على خطة طائشة؛ وأن تضاعف التحدي على مكائد من خلف الستار أو محاولة غير محتملة الحدوث - رغم أن هذا هو ما أوصلك إلى هذه النقطة المؤلمة من الأساس.

فـي أيـة فترة معينـة بالحياة، قـد نطمح إلـى شـيء، أو ننجح، أو نفشل - لكننا في الوقت الحالي نواجه الفشل. مع الحكمة، نفهم أن هذه الأوضـاع مؤقتة، وليست تأكيدًا على قيمتك كإنسان. حين يبدأ النجاح ينفلت من بين يديك - أيًّا كان السـبب - يجب ألا تتمثل الاستجابة في إحكام قبضتك عليه بقوة لدرجة تجعله يتحطم إلى أجزاء، بل في فهم أنـك يجب أن تعود مجددًا إلى مرحلـة الطموح. ويجب أن تعود مجددًا للمبادئ الأولى وأفضل الممارسات.

ضع حدًا فاصلا

قال "سينيكا" ذات مرة: "من يخشى الموت لن يفعل أبدًا أي شيء جديد بشخص حي". ومن المنطلق نفسه: من سيفعل أي شيء لتجنب الفشل يكاد يكون من المؤكد أنه سيفعل شيئًا جديرًا *بالفشل*.

الفشل الحقيقي الوحيد هو التخلي عن مبادئك. فتل ما تحب لأنك لا تتحمل التخلي عنه ينم عن أنانية وغباء. فإذا كانت مكانتك لا تستوعب بعض الإخفاقات، فإنها لم تكن تستحق أي شيء مطلقًا.

حافظ على سجل إنجازاتك

لا أنظر إلى الوراء أبدًا، إلا لمعرفة الأخطاء... أرى أنه من الخطر إعادة التفكير في الأشياء التي تفتخر بها.

– إليزابيث نويل – نيومان

في يوم ١٦ إبريل من عام ٢٠٠٠، ضم فريق نيو إنجلاند باتريوتس ظهيرًا ربعيًّا آخر من جامعة ميتشيجان. لقد جمعوا معلومات تفصيلية عنه وظلوا يراقبونه لفترة من الوقت. بالنظر إلى أنه كان لا يزال متاحًا، ضموه إلى الفريق. وقد كان الاختيار رقم ١٩٩ في الجولة السادسة لاختبارات اللاعبين.

كان اسم الظهير الربعي الشاب هو "توم برادي".

كان الظهير الرابع في أول موسم له. وفي الموسم الثاني له، كان في التشكيلة الأساسية. فاز فريق نيو إنجلاند ببطولة السوبر بول في تلك السنة. وحصل "برادي" على لقب أفضل لاعب في ذلك الموسم.

من حيث العائد على الاستثمار، فإنه ربما يكون أفضل منضم في قرعة دوري كرة القدم الأمريكي في التاريخ: أربعة ألقاب ببطولة سوبر

بول (من أصل ٦ مشاركات)، و١٤ موسمًا في التشكيلة الأساسية، و١٧٢ انتصارًا، و٤٢٨ هدفًا، وجائزة أفضل لاعب ببطولة السوبر بول على مدار ثلاثة مواسم، كما اختير للمشاركة بـ ١٠ مباريات برو بول (مباراة أفضل النجوم)، وحصد عددًا من ألقاب البطولة يفوق ألقاب أي ظهير ربعي في التاريخ، بل إنه لم يقدم كل ما لديه بعد. ربما لا يزال يتبقى لدى "برادي" مواسم أكثر بكثير.

بالتالي قد تعتقد أن إداريي فريق باتريوتس كانوا غاية في السعادة لما آلت إليه الأمور، ولا شك في أنهم كانوا كذلك، لكنهم كانوا محبطين أيضًا - محبطين بشدة - في قرارة أنفسهم. عنت قدرات "برادي" المدهشة أن التقارير الاستكشافية لفريق باتريوتس كانت غير صحيحة بالمرة. وبالنسبة لكل تقييماتهم للاعبين، فإنهم بطريقة أو بأخرى فوتوا أو أخطأوا في تقدير كل مميزاته غير الملحوظة. لقد تركوا هذه الجوهرة حتى *الجولة السادسة*. وكان من الممكن أن يضمه شخص آخر. بل والأكثر من ذلك، لم يعلموا حتى أن اختيارهم لـ "برادي" كان صائبًا إلى أن ضربت الإصابات "درو بليدسو"، لاعبهم الأساسي الحاصل على جوائز، ودفعتهم إلى إدراك كل قدراته الكامنة.

بالتالي، رغم أن التحدي أتى بثماره، فقد ركز إداريو الفريق بالتحديد على فشلهم في تمييز قدراته مبكرا والذي كان يمكن أن يحول دون ضم اللاعب إلى الفريق أساسًا. لا يعني ذلك أنهم كانوا يولون اهتمامًا كبيرًا بالتفاصيل الثانوية، ولا أنهم كانوا يفضلون السعي إلى المثالية، بل إنهم كانوا يلتزمون بمعايير أداء أعلى.

لسنوات، احتفظ "سكوت بيولي"، مدير شئون الموظفين لفريق باتريوتس، بصورة لـ "ديف ستاشيلسكي" على مكتبه، وهو لاعب ضمه

الفريق في الجولة الخامسة، لكنه لم يجتز اختبارات معسكر التدريب. كان ذلك بمثابة تذكير: أنت لست جيدًا مثلما تظن، ولم تستوعب الأمر كله بعد؛ لذا ابق مركزًا، وحسن من أدائك.

كان المدرب "جون وودن" واضحًا تمامًا بشأن ذلك أيضًا. لم تكن لوحة النتائج معيارًا لما إذا كان قد حقق هو أو الفريق نجاحًا - لم يكن هذا ما يعنيه "النجاح" بالنسبة له. وأيضًا لم يكن "بو جاكسون" ينبهر عندما يسجل نقطة أو يركض لتسجيل هدف؛ لأنه عرف "أنه لم *يتقن الأمر بعد*". (في الواقع، هو لم يلمس الكرة للاحتفال بعد أول ضربة له في دوري البيسبول للمحترفين لهذا السبب - كانت بالنسبة له مجرد "كرة أرضية في منتصف الملعب").

هذه سمة دالة على طريقة تفكير العظماء. لا يعني ذلك أنهم يجدون الفشل في كل نجاح، بل إنهم يلتزمون بمعيار يفوق ما يمكن أن ينظر إليه المجتمع على أنه نجاح منصف؛ لذلك، لا يعيرون أي اهتمام بما يفكر فيه الآخرون؛ بل يهتمون بما إذا كانوا لبوا معاييرهم الخاصة أم لا. وهذه المعايير تفوق معايير الآخرين بكثير.

لقد رأى إداريو فريق باتريوتس أن اختيار "برادي" كان حظًا أكثر منه ذكاء. ورغم أن بعض الأشخاص يجيدون الإشادة بأنفسهم على الحظ، لكنهم لم يفعلوا ذلك. لا يمكن لأحد أن يقول إن فريق باتريوتس - أو أي فريق في دوري كرة القدم للمحترفين - ليس مغرورًا. لكن في هذه الحالة، بدلًا من الاحتفال أو الثناء على أنفسهم، اعترفوا بالهزيمة وركزوا على كيفية *تحسين أدائهم*. هذا ما يجعل التواضع قوة هائلة - مؤسسيًا، وشخصيًا، ومهنيًا.

بالمناسبة، هذا ليس ممتعًا بالضرورة، بل يمكن أن يبدو أحيانًا كأنه عذاب مفروض ذاتيًا. لكنه يجبرك على مواصلة التقدم والتطور باستمرار.

لا يمكن للغرور أن يرى جانبي المشكلة، ولا يمكن للمغرور أن يتحسن لأنه لا يرى سوى ما يثبت صحة نظرته. تذكر: "لا يسمع المتكبر أي شيء أبدًا سوى الثناء". ولا يمكنه أن يرى إلا ما يتحسن، وليس العكس؛ لهذا قد ترى نرجسيين في مراكز أولى مؤقتة، لكن قلما يحافظون عليها.

بالنسبة لنا، لا يمكن أن تكون لوحة النتائج وحدها كافية؛ فقد ذكر "وارين بافيت" الشيء نفسه، وهو يفرق بين سجل الإنجازات الداخلي والخارجي. إن قدراتك الكامنة، أفضل أداء يمكنك تحقيقه على الإطلاق - هذا هو المقياس الذي تقيم به نفسك. معاييرك وحدها كافية، لكن الفوز ليس كافيًا. يمكن أن يحالف الحظ الأشخاص ويحققوا الفوز. ويمكن أن يفوز أيضًا الحمقى، ويمكن أن يفوز أي شخص؛ لكن لا يصير كل شخص، أفضل نسخة ممكنة من نفسه.

صحيح أن هذا مؤلم، لكن على الجانب الآخر يعني ذلك أن تكون قادرًا أيضًا على الشعور بالفخر والقوة في أثناء الهزيمة الوقتية. حين تستبعد الغرور من المعادلة، لا تكون آراء الآخرين والأدلة الخارجية مهمة بالقدر نفسه. هذا أصعب بكثير، لكنها في النهاية معادلة للمرونة والتكيف.

كان لدى عالم الاقتصاد (والفيلسوف) "آدم سميث" نظرية عن كيفية تقييم الأشخاص الحكماء الناجحين لتصرفاتهم:

هناك مناسبتان مختلفتان نراجع خلالهما سلوكنا، ونحاول النظر إليه بعين المتفرج الحيادي: أولًا، حين نكون على وشك التصرف؛ وثانيًا، بعد أن نتصرف. لكن آراءنا تميل لأن تكون متحيزة تمامًا في كلتا الحالتين؛ وتميل لأن تكون أكثر تحيزًا حين يكون الأمر ذا أهمية قصوى لدرجة أنه من المفترض أن نفكر بطريقة عكسية. حين نكون على وشك التصرف، نادرًا ما ستسمح لنا حماسة العاطفة بالتفكير فيما نفعله بصدق الشخص الحيادي ... وحين يحدث الفعل، بالتأكيد، وتخمد العواطف التي دفعتنا للقيام به، يمكن أن تنتابنا أحاسيس المتفرج الحيادي بمنتهى الهدوء.

هذا "المتفرج الحيادي" هو مصدر توجيه يمكن أن نقيم من خلاله سلوكنا، على عكس الاستحسان المضلل الذي يمنحه المجتمع في أحيان كثيرة، لكن ذلك لا يعني أن المسألة مسألة تصديق على أفعالك فحسب.

لذا فكر في كل الأشخاص الذين برروا سلوكهم - الساسة، والمديرين التنفيذيين ذوي النفوذ، ومن على شاكلتهم - على أنه لا يعتبر "غير مشروع تقنيًّا". فكر في المرات التي بررت فيها سلوكك قائلًا: "لا أحد سيعلم بالأمر". هذه هي المنطقة الأخلاقية الرمادية التي يهوى الغرور استغلالها. إن تقييم الغرور وفقًا لمعيار معين (داخلي أو محايد أو أيًّا كان ما تريد أن تسميه) يقلل من احتمالية تقبلك لاقتراف الأخطاء والتمادى في طريقك؛ لأن الأمر لا يتعلق بما يمكنك الإفلات منه، وإنما يتعلق بما ينبغي أن تفعله أو لا.

إنــه طريق شــاق في البدايــة، لكنه يجعلنــا في النهاية أقــل أنانية واســتغراقًا في الذات. الشــخص الذي يحكم على نفسه وفقًا لمعاييره الخاصة لا يشتهي الأضواء بنفس قدر من يسمح للاستحسان أن يحدد شــكل نجاحه. والشــخص الــذي يمكن أن يفكر على المــدى الطويل لا يشــفق علــى نفســه في أثنــاء الإخفاقــات التــي يواجهها علــى المدى القصــير. والشخص الذي يقدر قيمة الفريق يمكن أن يتقاسم الفضل ويخضع مصالحه بطريقة لا تقدر عليها الغالبية الأخرى.

إن التفكيــر فيمــا نجحنا فيه أو مــدى الروعة التي نحــن عليها لن يقودنا إلى أي شــيء، إلا للمكان الذي وصــلنا إليه فــي الوقت الحالي. لكننا نريد أن نتقدم أكثر، ونريد المزيد، ونريد أن نستمر في التطور.

ويحــول الغــرور دون ذلك، لذلك نُخضــعه ونســحقه بمعايير أعلى باســتمرار. لا يعنــي ذلك أننا نســعى إلى المزيد إلى مــا لا نهاية، كما لو أننا مصــابون بالجشــع، لكن بدلًا من ذلك، نحــن نتقدم ببطء نحو التحسن الحقيقي، بانضباط وليس ترتيبًا.

أحب دائمًا

ولماذا ينبغي أن نشعر بالغضب تجاه العالم؟
كما لو أن العالم سيلاحظ الأمر!

– يوربيديس

في عـام ١٩٣٩، قُدم لعبقري شـاب يدعى "أورسـون ويلز" واحد مـن أكثـر العروض التي لم يسـمع عنهـا من قبل في تاريـخ هوليوود؛ سُـمح له بالكتابة، والتمثيل، والإخراج في فيلمين من اختياره لصـالح شـركة إسـتوديوهات الأفلام الكبرى آر كيه أوه. فـي أول فيلم له، قرر أن يحكي قصـة أحد أقطاب الصـحافة الغامضـين الذي صار سجينًا لإمبراطوريته الهائلة وأسلوب حياته.

رأى "ويليام راندولف هرسـت"، قطب الصحافة سيئ السمعة، أن قصـة الفيلم مقتبسـة من حياته، والأهم من ذلك، أنها خرجت بشكل مسـيء للغاية. وبدأ بعدها، ونجح في البداية، في حملة شرسة لتشويه أحد أعظم الأفلام في التاريخ.

إليــك مــا هو مثير جــدًّا للاهتمام حــول الأمر. أولًا، علــى الأرجح لــم يشــاهد "هرســت" الفيلــم بالأســاس؛ لذلك لــم تكن لديــه أدنى فكــرة عن مضــمونه. ثانيًا، لــم يكن مقصــودًا أن تكون قصــة الفيلم عــن حياته - أو على الأقل عــن حياته وحده. (فإلى حــد علمنا، كانت شخصية "تشارلز فوستر كين" مزيجًا من شخصيات تاريخية عديدة من بينها "صــامويل إنســول" و"روبرت ماكورميك"؛ واستلهمت قصة الفيلم من صــورتين مشــابهتين للسلطة جسدهما "تشــارلي تشابلن" و"ألدوس هكســلي"؛ ولم يكــن من المفترض أن يشــوه الفيلم ســمعة أحد، وإنما عرض كل هذه الشخصــيات في صــورتها البشرية). ثالثًا، كان "هرســت" حينها أحد أغنى الرجال فــي العالم، وكان في الثامنة والســبعين من عمره، في أواخر حياته. لماذا أمضى الكثير من الوقت على شــيء غير مهــم كفيلم خيالي لمخــرج في أول تجربة لــه؟ رابعًا، إن حملتــه لإيقــاف عرض الفيلم هي التي ضــمنت المكانة التي احتلها الفيلم في الثقافة الشعبية وأظهرت المدى الذي وصلت إليه رغبته في السيطرة والاستحواذ. من المفارقة أنه رسخ لإرثه كشخصية أمريكية مكروهة بشكل أكبر مما كان بمقدور أي ناقد القيام به يومًا ما.

وتلك هي مفارقة الكراهية والحســرة، فهي تســبب النقيض تمامًا لما نأمل أن نفعله. في عصــر الإنترنت، نســمي هذا بتأثير سترايسند (الــذي ســمي على اســم محاولة مشــابهة للمغنيــة والممثلــة "باربرا سترايســند"، التي حاولت بصــورة قانونية أن تحذف صــورة لمنزلها من على شــبكة الإنترنــت. وأتت أفعالهــا بنتيجة عكســية وتزايد عدد مــن رأوا الصــورة مقارنة بما كان ســيكون عليه الأمر لــو لم تتدخل).

إن محاولة تدمير شـيء بدافع الكراهية أو الغرور يضـمن الإبقاء عليه ونشره لفترة طويلة.

المـدى الذي وصـل إليه "هرسـت" كان غيـر معقول. لقد أرسـل "لويلا بارسونز" كاتبة عمود الشائعات التي تعتبر الأكثر تأثيرًا ونفوذًا لديه، للإسـتديو لتطلب مشـاهدة الفيلم. وبناءً على تقييمها، قرر أنه سيفعل كل ما بوسعه لمنع عرضه، وأصدر تعليمات بعدم نشر أية أخبار عن أي فيلم تنتجه شـركة آر كيه أوه - الشركة المنتجة لفيلم *Citizen Kane* - فـي الجرائـد المملوكة لـه *لفترة من الوقـت*. (وبعد أكثر من عشـر سـنوات، كان لا يزال هذا الحظر مفروضًـا على "ويلز" في كل الجرائد المملوكة لـ "هرسـت"). كما بدأت جرائد "هرست" في نشر أخبار مسـيئة عن "ويلز" وعن حياته الشخصـية. وهددت كاتبة عمود النميمة التي تعمل لديه بأن تفعل الشيء نفسه مع أعضاء مجلس إدارة شـركة آر كيـه أوه، كما أطلق "هرسـت" تهديدات لصـناعة السـينما بأكملهـا، كطريقة لجعل رؤسـاء الإسـتديوهات الأخـرى ينقلبون على الفيلـم. وقُدم عرضـ بقيمة ٨٠٠,٠٠٠ دولار مقابـل حقوق الفيلم كي يتم حرقه أو إتلافه. ومورسـت ضـغوط على معظـم دور العرض لعدم عرضـه، ومُنع عرض إعلانات للفيلم في أي من ممتلكات "هرسـت". وبـدأ المؤيـدون لـ "هرسـت" فـي نقل شـائعات عن "ويلـز" لمختلف السـلطات، وفي عام ١٩٤١، بدأ مكتب التحقيقات الفيدرالي برئاسـة "جي. إدجار هوفر" تحقيقًا عنه.

وأدى ذلك إلى فشـل الفيلم تجاريًّا. واسـتغرق الأمر سنوات ليحتل مكانـة جيدة فـي الثقافـة. ونتيجة لتكبـده تكلفة باهظـة وبذله جهدًا كبيرًا، تراجع "هرست" عن الأمر في النهاية.

لدينا جميعًا أشـياء تغضـبنا. كلما حققنا نجاحـات أو زاد نفوذنا، أصـبح هناك المزيد من الأشـياء التي نعتقد أننا بحاجة إلى حمايتها فيمـا يخص إرثنا، وصـورتنا، وتأثيرنا. لكن إن لـم نكن حذرين، فقد ينتهـي بنا الأمر إلى إهدار كم هائل من الوقت في محاولة لمنع العالم من إغضابنا أو احتقارنا.

إنهـا فكـرة تدعـو للتأمل والتفكيـر للحظات في كل حـالات الوفاة والخسـارة غيـر المبـررة التـي وقعـت على مر العصـور، كل الضـرر الذي تسـبب فيه رجال غاضبون أو نسـاء مضطهدات سواء للآخرين، أو للمجتمع، أو لأنفسهم. بسبب ماذا؟ أسباب بالكاد يمكن تذكرها.

أتدري ما أفضـل اسـتجابة عند التعرض لهجوم أو إهانة أو شـيء لا يروقـك؟ الحـب. هذا صـحيح، *الحـب*. للجار الـذي يرفض خفض صـوت الموسـيقى، وللوالد الذي خذلك، وللموظف الذي أضـاع أوراق عملـك، وللمجموعة التي ترفضـك، وللناقد الذي يهاجمك، ولشـريك الحياة السـابق الذي سـرق فكرة عملك التجاري، وللوقح الذي خانك. الحب.

تحصـن بالحب لأنه، كما تقول كلمات الأغنية، "ستحاول الكراهية أن تتملك منك في كل مرة"..

حسـنًا، ربما يكـون الحب مطلبًا مبالغًا فيه؛ لـذا يمكنك أن تحاول نسـيان الأمـر على أقل تقديـر. ويمكنـك أن تحاول أن تومئ برأسـك وتضحك على ما حدث.

وإلا فسيشـهد العالم مثالًا آخر لنمط باقٍ ومؤسـف: شـخص ثري يتمتع بنفوذ يصبح منعزلًا بشدة وموهومًا لدرجة أنه حين يحدث شيء عكس رغبته، فإنه يستنفد كل طاقته. والحافز نفسه الذي جعله عظيمًا

يصـير فجأة نقطة ضـعف كبيـرة؛ لأن هذا الشـخص يحـول المعوّق البسـيط إلى بلاء كبير. هكذا يتعمق الجرح، ويتلوث، لدرجة أنه يمكن أن يقتله.

هـذا بالتحديـد ما دفع "نيكسـون" إلـى الأمام ثم، للأسـف، إلى أسـفل. بالتفكير في منفاه، اعترف لاحقًا بأن صـورته الباقية كمقاتل عدوانـي يحارب عالمًا عدائيًا كانت بسـبب انهياره. لقد أحاط نفسـه بـ "رجال قسـاة". لقد نسي الناس أنه أعيد انتخاب "نيكسون" *بغالبية ساحقة* بمجرد الكشـف عن فضـيحة ووترجيـت؛ لذا لم يسـتطع أن يتمالك نفسه - وظل يحارب، واضطهد المراسلين، وتعدى لفظيًا على كل من شـعر بأنه أهانه أو شكك في كلامه. هذا ما دفع إلى الاستمرار في نشر الأخبار وانهياره في النهاية. شأنه شأن الكثير من نوعية هؤلاء الأشـخاص، انتهـت به الحال إلى إلحاق ضـرر بنفسـه أكثـر مما كان بإمكان أي شـخص آخـر إلحاقه به. وكان سـبب كل ذلك هو كراهيته وغضبه، وكونه أقوى قائد في العالم الحر لم يغير من الأمر شيئًا.

لا داعـي للتصـرف هكـذا. إن "بوكر تي. واشـنطن" حكى قصـة سـردها له "فريدريك دوجلاس"، عن مرة سـافر فيهـا وطُلب منه أن يغادر مكانه ويركب في عربة الأمتعة لأنه أسـود، فأسـرع إليه شخص أبيض للاعتـذار عن هذه الإهانة الشـديدة. وقال له: "آسـف، سـيد دوجلاس، على إهانتك بهذه الطريقة".

لكـن "دوجلاسـ" لـم يكـن بحاجة إلـى اعتـذار الرجـل؛ فهو لم يغضـب، ولم يشعر بالإهانة، ورد بحماسة: "لا يمكنهم إهانة فريدريك دوجلاسـ. الروح الكامنة بداخله لا يمكن إهانتها. لسـت أنا من يهان نتيجة لهذه المعاملة، بل من قاموا بتوجيه الإهانة لي".

لا شك في مدى صعوبة الإبقاء على هذا التوجه. من الأسهل بكثير أن تكره. ومن الطبيعي أن تهاجم.

مع ذلك نجد أن ما يميز القادة العظماء أمثال "دوجلاس" هو أنه بدلًا من كره أعدائهم، فإنهم يشعرون بنوع من الشفقة والتعاطف تجاههم. فكر في "باربرا جوردان"، في المؤتمر الوطني الديمقراطي الذي انعقد في عام ١٩٩٢، حين اقترحت أجندة "...الحب. الحب. الحب. الحب". وفكر في "مارتن لوثر كينج الابن"، الذي كثيرًا ما نصح بأن الكراهية عبء والحب حرية. يعتبر الحب مغيرًا، في حين أن الكراهية موهنة للعزيمة. في واحدة من أشهر خطبه، أخذ "دوجلاس" الأمر لما هو أبعد من ذلك: "نبدأ نحب أعداءنا وهؤلاء الذين يكرهوننا سواء في الحياة الجماعية أو الحياة الفردية من خلال النظر إلى أنفسنا". يجب أن نجرد أنفسنا من الغرور الذي يحمينا ويخنقنا؛ لأنه كما قال: "الكراهية في أية مرحلة تعد سرطانًا يسبب لك ضررًا تدريجيًّا في محور حياتك ووجودك. الأمر أشبه بالتآكل الحمضي الذي ينخر في أفضل محور بحياتك".

قيم الوضع الحالي للحظات. ما الذي لا يعجبك؟ ما الاسم الذي يشعرك بالاشمئزاز والغضب الشديد؟ اسأل الآن: هل ساعدتك تلك المشاعر القوية على إنجاز *أي شيء*؟

قيم الوضع الحالي على نطاق أوسع. هل ساعدت الكراهية أو الغضب الشديد *أي شخص* على النيل من أعدائه؟

تحديدًا بدون استثناء، الصفات أو السلوكيات التي أغضبتنا بخصوص الآخرين - خداعهم، وأنانيتهم، وكسلهم - لن تنفعهم ببساطة في النهاية. غرورهم وقصر نظرهم يعتبر عقوبة في حد ذاته.

السؤال الذي يجب أن نطرحه على أنفسنا هو: هل سنتعامل بوضاعة فقط لأن الآخرين يتصفون بذلك؟

فكر في طريقة استجابة "أورسون ويلز" للحملة التي شنها "هرست" عليه على مدار عشرات السنين. وفقًا لروايته، تصادف أن قابل "هرست" في المصعد في ليلة العرض الأولى للفيلم - العرض الذي سخَّر "هرست" موارد هائلة لمنعه وإفشاله. هل تعرف ما الذي فعله؟ دعا "هرست" لمشاهدة الفيلم. وحين رفض "هرست" الدعوة، قال "ويلز" مازحًا إن "تشارلز فوستر كين" نفسه كان سيقبل الدعوة بكل تأكيد.

استغرق الأمر من "ويلز" وقتًا طويلًا جدًّا لكي يعترف بقية العالم أخيرًا بعبقريته في هذا الفيلم. بصرف النظر عن ذلك، واصل "ويلز" العمل، حيث أخذ يصنع أفلامًا أخرى وينتج أعمالًا فنية أخرى رائعة. ولا شك في أنه عاش حياة مشبعة وسعيدة. في النهاية، ضمن فيلم *Citizen Kane* مكانته في صدارة التاريخ السينمائي. بعد مرور سبعين عامًا من العرض الأول للفيلم، عُرض أخيرًا في قلعة هرست في مدينة سان سيميون، والتي صارت اليوم متنزهًا عامًا.

الأحداث التي قاساها لم تكن منصفة على الإطلاق، لكنه على الأقل لم يسمح لها بتدمير حياته. فكما قالت صديقة "ويلز" التي كانت في العشرينات من عمرها في حفل تأبينه، في إشارة ليس إلى "هرست" فحسب، بل لكل إهانة تلقاها يومًا على مدى مسيرته الطويلة في مجال لا يرحم كما هو معروف: "أؤكد على أن كل هذه الأحداث لم تشعره بالمرارة". بعبارة أخرى، لم يصبح مثل "هرست" أبدًا.

ليس بمقدور كل شـخص أن يسـتجيب بهـذه الطريقة. في مراحل مختلفـة من حياتنـا، يبدو أننـا نملك قـدرات مختلفة على التسـامح والتفاهـم. وحتى حيـن يملك البعض قدرة على اسـتكمال المسـيرة، فإنهم يحملون معهم قدرًا لا داعي له من الضـغينة. هل تتذكر "كيرك هاميت"، الذي صـار فجأة عازف الجيتار المنفرد في فرقة ميتاليكا؟ الرجل الذي طردوه لإفسـاح المجال له، "دايف ماسـتاين"، مضى في طريقه ليكوِّن فرقة أخرى، وهي ميجاديث، وحتى وسط نجاحه المبهر، كان يملؤه الغضـب والكراهية بسـبب طريقة التعامل معه قبل سـنوات عديـدة. دفعـه ذلك إلى الإدمـان وكاد يقتله. مرت ثمانية عشـر عامًا حتى تمكن من البدء في التعامل مع الأمر، وقال إنه لا يزال يشـعر كما لو كان قد جُرح ورُفض بالأمس. وحين تسـمعه وهو يحكي القصة، كما فعل ذات مرة أمام الكاميرا موجهًا كلامه إلى أعضاء فرقته السابقة، يبـدو كما لو أن الحال انتهت به للعيش في الشـارع بلا مأوى. في حين أنه في الواقع، بيعت ملايين النسخ من ألبوماته، وأنتج موسيقى رائعة، وعاش حياة نجم الروك.

لقـد شـعرنا جميعًا بهذا الألـم وذقنا مرارته. هذا الاسـتغراق في الماضي، في شيء فعله شخص ما أو كيف كان من المفترض أن تسير الأمـور، ينطـوي على الغرور، بقدر ما يشـعرك بالألم. لقد واصـل كل شـخص آخر طريقه، لكنك لا تستطيع ذلك؛ لأنه لا يمكنك أن ترى أي شـيء سوى طريقك الخاص. لا يمكنك أن تتصور تقبل فكرة أن هنـاك شخصًا ما يمكن أن يجرحك، بقصد أو بدون قصد. لذلك تكره.

في الفشـل أو المحنة، من السهل جدًّا أن تكره. والكراهية بدورها تؤجل اللوم، وتحمل المسـئولية إلى شخص آخر. وهذا يشتت انتباهنا

أيضًــا؛ فلا نفعل الكثير حين نكون مشــغولين في الانتقام أو البحث في الأضرار التي من المفترض أنها لحقت بنا.

هــل يجعلنــا ذلك نقتــرب أكثر مما نأمل أن نصــل إليــه؟ كلا. إنه يبقينا في مكاننا - أو الأســوأ من ذلك، يعوق تقدمًا. وإذا كنا ناجحين بالفعل، مثل "هرســت"، فإنه يشــوه إرثنا ويفســد ما يُفترض أن تكون سنواتنا الذهبية.

في تلك الأثناء، يكون الحب موجودًا بكل ما يتصــف به من تواضع، وتفهم، وإيجابية، وتسامح، وهدوء، وإنتاجية.

الغرور هو العدو ...
لكل شيء سيأتي لاحقًا

لا أحب العمل ـ ولا أحد يحبه ـ لكنني أحب
ما ينطوي عليه العمل ـ الفرصة لاكتشاف ذاتك.

– جوزيف كونراد

في السيرة الذاتية الملحمية التي كتبها "ويليام مانشستر" عن حياة "ونستون تشرشل"، جاء الجزء الأوسط - الجزء الثالث في السلسلة - تحت عنوان *Alone*؛ لأنه على مدى ثمانية أعوام، وقف "تشرشل" وحده بشكل أو بآخر في مواجهة نظرائه ضيقي الأفق، وفي مواجهة خطر الفاشية المتصاعد، حتى وسط الغرب.

لكن في النهاية، انتصر مجددًا، ثم واجه المحنة مجددًا، وثبت أنه على صواب مجددًا.

ووقفت "كاثرين جراهام" وحدها حين تولت إدارة الصحيفة التي تمثل إمبراطورية عائلتها الكبرى. لا بد أن ابنها، "دونالد جراهام"، شعر بالضغوط نفسها حين سعى للحفاظ على المؤسسة وقت أن شهد المجال تراجعًا مفاجئًا في منتصف العقد الأول من

القرن الحادي والعشــرين. لقد نجح كلاهما فــي تخطي الأزمة. وبناء عليه يمكنك أن تفعل ذلك أيضًا.

لا مفر: سـنواجه صـعوبات، وسنشـعر بقدر من الفشل. فكما علق "بنجامين فرانكلين"، يفترض على هؤلاء "الذين يشربون حتى آخر رشفة في قاع الكوب أن يتوقعوا أن يجدوا بعض الرواسب".

لكن ماذا لو كانت هذه الرواسب غير ضارة؟ فكما صاغها "هارولد جينيـن": "يتعلم الناس مـن إخفاقاتهم. ونادرًا ما يتعلمون أي شــيء من النجاح". لهذا يخبرنا أحد الأقوال المأثورة بالآتي: "شاهد كثيرًا، وادرس كثيرًا، وتألم كثيرًا؛ فهذا هو الطريق إلى المعرفة".

مـا تواجهه فـي الوقت الحالي قـد - ويفترض، ويمكـن أن - يكون طريقًا إلى المعرفة.

هل سـتختار المعرفة أم الجهل؟ سـيؤثر الغرور بدرجة كبيرة على اختيارك.

إن الطمـوح يقـود إلى النجاح (والمحنة). ويصـنع النجاح محنته الخاصـة (وطموحات جديـدة، كما آمل). وتقود المحنـة إلى الطموح والمزيد من النجاحات. إنها حلقة لا نهاية لها.

ونحن جميعًا متصـلون بهذه الحلقة، إلا أننا نشـغل أماكن مختلفة عليهـا فـي مراحل مختلفة مـن حياتنا. لكن حين نفشـل، فـإن الأمور تسوء. لا شك في ذلك.

أيًّـا ما كان ما هو قادم لنا، نحن على يقين بأن هناك شـيئًا واحدًا نريـد أن نتجنبـه ألا وهو الغـرور. إنه يجعل كل الخطوات صـعبة، لكن الفشـل هو الشيء الذي سيجعل الغرور يستمر للأبد. ما لم نتعلم، هنا والآن، من أخطائنا، وما لم نسـتغل تلك اللحظة كفرصـة لفهم أنفسنا

وعقلنا بشكل أفضل، سيبحث الغرور عن الفشل مثلما نبحث عن الشمال الحقيقي.

كل الرجال والنساء الرائعين مروا بصعاب ليصلوا إلى ما وصلوا إليه، وكلهم ارتكبوا أخطاء، ووجدوا في تلك التجارب بعض الفوائد - حتى إذا كانت تتمثل ببساطة في إدراك أنهم ليسوا معصومين من الخطأ وأن الأمور لن تسير على هواهم دائمًا. لقد وجدوا أن الوعي الذاتي هو السبيل للنجاة والمضي قدمًا - لو أنهم لم يفعلوا ذلك، ما كانوا ليتغيروا إلى الأفضل وما كانوا ليتمكنوا من النهوض مجددًا.

لهذا نحتفظ بشعاراتهم لنسترشد بها، حتى نحيا وننجح في كل مرحلة من مراحل رحلتنا. الأمر بسيط (رغم أنه، كالعادة، ليس سهلًا أبدًا).

لا تطمح أو تسعى بدافع الغرور.
عليك أن تنجح دون الغرور.
أن تتغلب على الفشل بالقوة، لا بالغرور.

خاتمة

هناك شيء ما يشبه الحرب الأهلية التي تدور رحاها في حياتنا جميعًا. يوجد جزء جنوبي متمرد من روحنا يتمرد على الجزء الشمالي؛ لذا فهناك ذلك الصراع المستمر داخل كل تفصيلة من حياة كل فرد منا.

– مارتن لوثر كينج الابن

إذا كنت تقرأ هذه الصفحة الآن، فهذا يعني أنك قد اجتزت جزءًا كبيرًا من هذا الكتاب. وكنت أخشى ألا يتمكن البعض من ذلك. لأكون صادقًا تمامًا، لم أكن أنا نفسي متأكدًا من أنني سأصل إلى هنا يومًا ما.

كيف تشعر؟ أتشعر بالتعب؟ الحيرة؟ التحرر؟

ليس من السهل أن تصارع غرورك. أن تتقبل أولًا أن الغرور ربما يكون موجودًا، ثم تخضعه للاختبار والنقد. ومعظمنا لا يستطيع التعامل مع الفحص الذاتي المزعج. فمن الأسهل فعل أي شيء آخر، في الواقع، كانت بعض من أكثر الإنجازات المذهلة في العالم نتاج رغبة أكيدة في تجنب مواجهة ظلام الغرور.

على أية حال، إن مجرد وصولك إلى هذه المرحلة يعني أنك وجهت ضربة قاصمة للغرور. هذا ليس كل ما تحتاج لفعله، لكنها مجرد بداية.

لقد قدم لي صديقي "دانييل بوليلي" الفيلسوف وممارس الفنون القتالية ذات مرة تشبيهًا مفيدًا. لقد أوضح أن التدريب مثله مثل كنس الأرض؛ فقط لأننا فعلنا ذلك مرة، لا يعني أن الأرضية ستبقى نظيفة. كل يوم يعود الغبار مجددًا، وكل يوم يجب أن ننظفه.

ينطبق الأمر نفسه على الغرور، وستندهش من حجم الضرر الذي يمكن أن يقع بسبب الغبار والأوساخ بمرور الوقت. وكيف أن هذا الغبار يتراكم سريعًا ويتعذر السيطرة عليه نهائيًا.

بعد مرور عدة أيام على طرد "دوف تشارني" بناء على قرار من أعضاء مجلس إدارة شركة أمريكان أباريل، اتصل بي في الساعة الثالثة فجرًا، وكان يائسًا وغاضبًا - ويعتقد أنه غير ملوم نهائيًا على وضعه. وسألته: "يا دوف، ما الذي ستفعله؟ هل ستحذو حذو ستيف جوبز وتؤسس شركة جديدة؟ هل ستحاول النهوض مجددًا؟". صمت قليلاً ثم قال لي بجدية شعرت بها عبر الهاتف وفي أعماقي: "يا ريان، إن ستيف جوبز *قد مات*". وبالنسبة له، في حالة التشوش هذه، هذا الفشل، وهذه الكارثة كلها كانت تساوي الموت بطريقة ما. هذه كانت مرة من المرات الأخيرة التي تحدثنا فيها معًا، ثم أخذت أشاهده بفزع على مدار الأشهر المتعاقبة وهو يلحق ضررًا بالشركة التي بذل قصارى جهده لتأسيسها.

كانت لحظة محزنة، لحظة ظلت محفورة بداخلي.

لولا عناية الله لواجهت المصير نفسه. لولا عناية الله، لواجه أي منا المصير نفسه.

كل منا يعيش تجربة النجاح والفشل بطريقته الخاصة. في صراعي لتأليف هذا الكتاب، قدمت أربع مسودات للمشروع ولقيت جميعها الرفض كما قدمت عشرات المسودات من المخطوط. في مشروعاتي السابقة، لا شك في أن بذل جهد كهذا كان سيؤدي إلى انهياري. ربما كنت سأستسلم أو أحاول العمل مع شخص آخر. ربما كنت سأتشبث بموقفي لأبلغ مرادي وأشوه الكتاب على نحو لا يمكن إصلاحه.

في مرحلة ما في أثناء تلك الرحلة، ابتكرت وسيلة علاجية. بعد كل مسودة، كنت أمزق الصفحات وأطعمها لدود سماد أحتفظ به في المرآب. وبعد عدة أشهر، أصبحت تلك الصفحات الأليمة هي القاذورات التي غذت الفناء الخاص بي، حيث كنت أتجول حافي القدمين. إنها لعملية اتصال حقيقي وملموس بهذه المساحة الشاسعة بالكون. هكذا أحببت أن أذكر نفسي بأن العملية ذاتها ستحدث لي حين أنتهي، وحين أموت وأتحلل بفعل الطبيعة.

لقد توصلت إلى إحدى أكثر لحظات الإدراك تحريرًا وأنا أكتب وأتمعن في الأفكار التى طرحتها عبر الصفحات التي قرأتها للتو. لقد اتضح لي كم الوهم المدمر الذي تحمله فكرة أن حياتنا "نصب تذكارية كبيرة" من المقرر لها أن تبقى أبد الدهر. أي شخص طموح يدرك هذا الشعور - أنك يجب أن تفعل أشياء عظيمة، ويجب أن تبلغ مرادك، وأنك إن لم تفعل ذلك فهذا يعني أنك فاشل وعديم القيمة

وأن العالم يتآمر ضـدك، كما نشعر بأن هناك ضغوطًا كثيرة ننهار في النهاية تحتها أو نتحطم بسببها.

لا شـك في أن هذا ليس صـحيحًا. صحيح أننا جميعًا نملك قدرات كامنـة بداخلنـا، ولدينـا أهداف وإنجـازات نعـرف أن باسـتطاعتنا تحقيقها - سـواء كانت تتعلق بتأسـيس شـركة، أو إنهاء عمل إبداعي، أو السعي للفوز ببطولة، أو الوصول لأعلى المراتب في مجالك الخاص. هذه كلها أهداف جديرة بأن نسـعى لتحقيقها، لكن الشـخص المنهار لن يحقق أي شيء.

تحدث المشـكلة حين يتسـلل الغرور إلى تلك المساعي، مؤديًا إلى إفشـالها وتثبيط عزيمتنا، ونحن نشـرع في عمليـة التحقيق والإنجاز. حيث يهمس لنا بأكاذيب عديدة ونحن نشـرع في تلك الرحلة وأكاذيب أخرى ونحن ننجح فيها، والأسـوأ من ذلـك، الأكاذيب المؤلمة عندما نتعثـر فـي الطريق. إن الغـرور، مثله مثـل أي مخدر، قـد ننغمس فيه في البدايٰة في محاولة مضـللة للتفوق على شـخص أو تقليد شـخص. المشـكلة هي مدى السـرعة التي يتحـول بها إلى هدف فـي حد ذاته. هكذا يجد الشـخص نفسـه في لحظـات تخيلية كالتـي اختبرتها عبر الهاتـف مـع "دوف"، أو في أي من القصـص التحذيرية التي تناولتها في هذا الكتاب.

خلال عملي وحياتي، وجدت أن معظم عواقب الغرور ليست كارثية بدرجة كبيرة؛ فكثير من الأشـخاص فـي حياتك - وفي عالمنا - ممن استسلموا لِغرورهم لن "ينالوا ما يستحقون" من حيث العدالة القدرية التي تعلمنا أن نؤمن بها ونحن أطفال. لكن الأمر ليس بهذه البساطة.

بدلًا من ذلك، تكون العواقب أقرب إلى خاتمة واحدة من كتبي المفضلة *What Makes Sammy Run?* للمؤلف "بود شولبرج"، وهي رواية تستند شخصيتها المشهورة إلى الحياة الحقيقية لرواد أعمال في مجال الترفيه أمثال: "صامويل جولدوين" و"ديفيد أوه. سيلزنيك". ففي الكتاب، يُستدعى الراوي إلى منزل فخم لقطب ماكر، وقاسٍ، وأناني من أقطاب هوليوود أتبع صعوده المفاجئ بمزيج من الإعجاب والحيرة والاشمئزاز في نهاية الأمر.

وفي لحظة الضعف *هذه*، يلقي الراوي نظرة سريعة على حياة الرجل - زواجه البائس، والمهمل، وخوفه، وإحساسه بعدم الأمان، وعدم قدرته على أن يبقى هادئًا ولو للحظة. هكذا يدرك أن الانتقام - العاقبة السيئة - الذي كان يتمناه له، بسبب كل القواعد التي خرقها، وكل طرق الخداع التي نجح فيها، لم يكن ليأتي؛ لأنه كان موجودًا بالفعل. فكما كتب:

> لقد توقعت شيئًا حاسمًا، ومهلكًا وأدركت الآن أن العقاب الذي *كان سيحدث له* لم يكن ليأخذ شكل نتيجة مفاجئة وإنما سلسلة من الأحداث، مرض التقطه خلال الوباء الذي تفشى في مسقط رأسه مثل الطاعون؛ سرطان يقضي عليه ببطء، وتبدأ الأعراض تظهر وتزيد حدتها: النجاح، والوحدة، والخوف. الخوف من كل الشباب الأذكياء، النسخة الأحدث، والأجدد لـ "سامي جليكس" التي ستظهر لمضايقته، وتهديده، والتفوق عليه في النهاية.

هكذا يكشف الغرور عن نفسه. أليس هذا ما نخاف بشدة من أن نصبح عليه؟

سأكشف عن شيء واحد أخير آمل أن يوضح لنا الصورة كاملة. أول مرة قرأت فيها هذه الفقرة كنت في التاسعة عشرة من عمري. كان واجب قراءة قد كلفنا به موجه متمرس وجد، مثلي، نجاحًا مبكرًا في مجال الترفيه. لقد كان الكتاب مؤثرًا ومفيدًا بالنسبة لي، كما ظن تمامًا.

لكن على مدى السنوات القليلة التالية، وضعت نفسي في موقف مماثل تقريبًا لموقف الشخصيات التي وردت في الكتاب. لم يقتصر الأمر على استدعائي للمنزل الفخم لمشاهدة الانحلال المتوقع والحتمي لشخص كان محل إعجابي، لكنني وجدت نفسي قريبًا من هذا الوضع على نحو خطير بعدها بوقت قصير.

أعرف أن الفقرة لفتت نظري لأنني عندما بدأت في طباعتها لهذه الخاتمة، وجدت في نسختي الأصلية من الكتاب صفحات مكتوبة بخط يدي، قبل سنوات، توضح تفصيلًا رد فعلي، قبل أن أبدأ رحلتي في العالم مباشرة. لا شك في أنني فهمت كلمات "شولبرج" ذهنيًّا، وعاطفيًّا أيضًا - لكنني اتخذت خيارات خطأ على أية حال. لقد قمت بعملية الكنس مرة واحدة واعتقدت أن ذلك كان كافيًا.

وبعد مرور عشر سنوات على قراءته للمرة الأولى وكتابة أفكاري، كنت مستعدًّا مرة أخرى. استوعبت تلك الدروس تمامًا بالطريقة التى أردتها.

يوجد اقتباس جاء على لسان "بسمارك" يقول إنه فعليًّا يمكن لأي أحمق أن يتعلم من تجاربه، الحيلة هي أن تتعلم من تجارب *الآخرين*.

اعتمـد هذا الكتـاب في البدايـة على الفكـرة الأخيرة ولدهشـتي أنه انتهـى بقدر أليم من الفكرة الأولى أيضًـا. لقد بدأت بدراسـة الغرور ثم اصطدمت بغروري - وغرور الأشخاص الذين كنت أقتدي بهم منذ زمن طويل.

ربما سـتحتاج إلى معايشة بعض التجارب وحدك أيضًا. ربما يشبه الأمـر تعليق "بلوتـارك" بأننا "لا نكتسـب معرفة كبيرة بالأشـياء من خلال الكلمات، مقارنة بالكلمات التي تخرج من معايشة التجربة".

في كل الأحوال، أريد أن أختم هذا الكتاب بفكرة تدعم كل ما قرأته للتـو. إنه لمـن الرائع أن تكون لدينا رغبة فـي أن نكون رجال أعمال أو سـيدات أعمال أفضـل، ورياضيين أفضل، ومنتصـرين أفضل. ينبغي أن تكـون لدينا الرغبة في زيادة معرفتنا، وفي أن نكون أيسـر حالًا ... ينبغي أن تكون لدينا الرغبة، كما قلت قبل عدة دقائق في هذا الكتاب، في القيام بأشياء عظيمة. أعرف أن لديَّ هذه الرغبة.

لكـن يوجد إنجـاز لا يقل روعة: أن نكون أناسًـا أفضـل، وأن نكون أكثر سعادة، وأن نكون متزنين، وأن نكون راضين، وأن نكون متواضعين وإيثاريين. أو الأفضل من ذلك، كل تلك الصفات معًا. والشيء الأوضح لكـن الأكثر تجاهـلًا هو أن تحسـين الشخصـية باسـتمرار يقود إلى النجاح المهني، ونادرًا ما يحدث العكس. إن العمل على تحسين أفكارنا المعتـادة، وعلى كبح الدوافع المدمرة، يعتبر ببسـاطة من المتطلبات الأخلاقية لأي شـخص مهذب. هذا سيجعلنا أكثر نجاحًا؛ وسيساعدنا علـى الإبحار في المياه الغادرة التي سيسـتلزم منا الطموح اجتيازها. كما يعد في حد ذاته مكافأة.

فهـا أنـت ذا، في نهاية هـذا الكتاب المتمحور حـول الغرور، رأيت أكبر قدر ممكن من مشكلات الغرور من تجارب الآخرين ومن تجاربي الشخصية.

ماذا تبقى؟

خياراتك. ما الذي *ستفعله* بهذه المعلومات؟ ليس الآن فقط، لكن في المستقبل القريب؟

كل يوم تعيشـه على مدار الفترة المتبقية من حياتك ستجد نفسك فـي مرحلة من أصـل ثـلاث: الطموح، والنجاح، والفشـل. سـتحارب الغـرور في كل مرحلـة من المراحل الثلاث. وسـترتكب أخطاء في كل مرحلة منهم.

يجب أن تكنس الأرضية كل دقيقة يوميًّا، ثم تكرر العملية نفسها.

ما الذي ينبغي عليك قراءته بعد ذلك؟

بالنسبة لمعظم الناس، تكون المراجع مملة. وبالنسبة لأولئك الذين يحبون القراءة، فإنها يمكن أن تكون أفضل جزء من كتاب كامل. وبصفتي واحدًا من هؤلاء الأشخاص، فقد أعددت لك - قارئي المحب للكتب - دليلًا كاملًا بكل كتاب ومصدرًا استخدمته في هذه الدراسة عن الغرور. لقد أردت أن أطلعك ليس فقط على الكتب التي كانت تستحق الاقتباس منها وإنما على ما استفدته منها أيضًا، وأي منها أوصي بشدة أن تقرأه بعد ذلك الكتاب. بالقيام بذلك، لقد تحمست جدًّا لدرجة أن ناشري أبلغني بأن ما أعددته كان كثيرًا جدًّا ولا يمكن ذكره كله في الكتاب؛ لذلك أود أن أرسل لكم هذا الكم مباشرة - في صورته القابلة للنقر والبحث تمامًا.

إذا كنت تود أن تعرف تلك التوصيات، فكل ما عليك فعله هو أن تراسل books@egoistheenemy.com عبر البريد الإلكتروني أو تزور www.EgoIsTheEnemy.com/books. كما سأرسل لك مجموعة من اقتباساتي المفضلة وملاحظاتي حول الغرور - والتي لم أستطع ذكر معظمها في هذا الكتاب.

هل يمكنني أن أحصل على المزيد من التوصيات حول الكتب؟

يمكنك أن تشترك أيضًا في بريدي الإلكتروني للتوصيات الشهرية للكتب. لقد زاد عدد المتلقين ليتجاوز ٥٠ ألف قارئ نهم وفضولي مثلك. سيصلك بريد إلكتروني كل شهر، مع توصيات مني تستند إلى قراءاتي الشخصية. وتبدأ بعشرة كتب مفضلة لي على الإطلاق. ليس عليك سوى إرسال بريد إلكتروني على ryanholiday@gmail.com مع كتابة: "Reading List E-mail" في سطر الموضوع أو اشترك على ryanholiday.net/reading-newsletter.

قراءات مختارة

Aristotle. trans. Terence Irwin. *Nicomachean Ethics*. Indianapolis. IN: Hackett Publishing. 1999.

Barlett. Donald L.. and James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness*. London: Andre Deutsch. 2003.

Bly. Robert. *Iron John: A Book About Men*. Cambridge. MA: Da Capo. 2004.

Bolelli. Daniele. *On the Warrior's Path: Fighting. Philosophy. and Martial Arts Mythology*. Berkeley. CA: Frog. 2003.

Brady. Frank. *Citizen Welles: A Biography of Orson Welles*. New York: Scribner. 1988.

Brown. Peter H.. and Pat H. Broeske. *Howard Hughes: The Untold Story*. Da Capo. 2004.

C.. Chuck. *A New Pair of Glasses*. Irvine. CA: New_Look Publishing. 1984.

Chernow. Ron. *Titan: The Life of John D. Rockefeller. Sr.* New York: Vintage. 2004.

Cook. Blanche Wiesen. *Eleanor Roosevelt: The Defining Years*. New York: Penguin. 2000.

Coram. Robert. *Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War*. Boston: Little, Brown. 2002.

Cray. Ed. *General of the Army: George C. Marshall, Soldier and Statesman*. New York: Cooper Square. 2000.

Csikszentmihalyi. Mihaly. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins. 1996.

Emerson, Ralph Waldo. *Representative Men: Seven Lectures*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. 1987.

Geneen, Harold. *Managing*. Garden City, NY: Doubleday. 1984.

Graham, Katharine. *Personal History*. New York: Knopf. 1997.

Grant. Ulysses S. *Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Let_ters 1839_1865*. New York: Library of America. 1990.

Halberstam. David. *The Education of a Coach*. New York: Hachette. 2006.

Henry. Philip. and J. C. Coulston. *The Life of Belisarius: The Last Great General of Rome*. Yardley, Penn.: Westholme. 2006.

Herodotus. trans. Aubrey De Selincourt. rev. John Marincola. *The Histories*. London: Penguin. 2003.

Hesiod. *Theogony* and *Works and Days* and Theognis. *Elegies*. Trans. Dorothea Wender. Harmondsworth. U.K.: Penguin. 1973.

Isaacson. Walter. *Benjamin Franklin: An American Life*. New York: Simon & Schuster. 2003.

Lamott. Anne. *Bird by Bird: Some Instructions on Writing and Life*. New York: Anchor. 1995.

Levin, Hillel. *Grand Delusions: The Cosmic Career of John DeLorean*. New York: Viking, 1983.

Liddell Hart, B. H. *Sherman: Soldier, Realist, American*. New York: Da Capo, 1993.

Malcolm X, and Alex Haley. *The Autobiography of Malcolm X*. New York: Ballantine, 1992.

Marcus Aurelius, trans. Gregory Hays. *Meditations*. New York: Modern Library, 2002.

Martial, trans. Craig A. Williams. *Epigrams*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

McPhee, John. *A Sense of Where You Are: A Profile of Bill Bradley at Princeton*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 1999.

McWilliams, Carey. *The Education of Carey McWilliams*. New York: Simon & Schuster, 1979.

Mosley, Leonard. *Marshall: Hero for Our Times*. New York: Hearst, 1982.

Muir, John. *Wilderness Essays*. Salt Lake City: Peregrine Smith, 1980.

Nixon by Nixon: In His Own Words. Directed by Peter W. Kunhardt. HBO documentary, 2014.

Orth, Maureen. "Angela"s Assets." *Vanity Fair*, January 2015. Packer, George. "The Quiet German." *New Yorker*, December 1, 2014.

Palahniuk, Chuck. *Fight Club*. New York: W. W. Norton, 1996. Plutarch, trans. Ian Scott_Kilvert. *The Rise and Fall of Athens: Nine Greek Lives*. Harmondsworth, U.K: Penguin, 1960.

Pressfield. Steven. *Tides of War: A Novel of Alcibiades and the Peloponnesian War*. New York: Bantam. 2001.

Rampersad. Arnold. *Jackie Robinson: A Biography*. New York: Knopf. 1997.

Riley. Pat. *The Winner Within: A Life Plan for Team Players*. New York: Putnam. 1993.

Roberts. Russ. *How Adam Smith Can Change Your Life*. New York: Portfolio / Penguin. 2015.

Schulberg. Budd. *What Makes Sammy Run?* New York: Vintage. 1993.

Sears. Stephen W. *George B. McClellan: The Young Napoleon*. New York: Ticknor & Fields. 1988.

Seneca. Lucius Annaeus. trans. C.D.N. Costa. *On the Shortness of Life*. New York: Penguin. 2005.

Shamrock. Frank. *Uncaged: My Life as a Champion MMA Fighter*. Chicago: Chicago Review Press. 2012.

Sheridan. Sam. *The Fighter's Mind: Inside the Mental Game*. New York: Atlantic Monthly. 2010.

Sherman. William T. *Memoirs of General W T Sherman*. New York: Literary Classics of the United States. 1990.

Smith. Adam. *The Theory of Moral Sentiments*. New York: Pen_guin. 2009.

Smith. Jean Edward. *Eisenhower: In War and Peace*. New York: Random House. 2012.

Stevenson. Robert Louis. *An Apology for Idlers*. London: Penguin. 2009.

Walsh. Bill. *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*. New York: Portfolio / Penguin. 2009.

Washington, Booker T. *Up from Slavery*. New York: Dover, 1995.

Weatherford, J. *Genghis Khan and the Making of the Modern World*. New York: Three Rivers, 2005.

Wooden, John. *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*. New York: McGraw_Hill Education, 2009.

شكر وتقدير

في كتبي السـابقة، حاولت أن أوضـح نقطة توجيهي الشـكر ليس فقط للأشخاص والموجهين الذين سـاعدوني على تأليف الكتاب، بل أيضًا للكثيـر مـن المؤلفيـن والمفكريـن الذيـن اعتمدت عليهـم على مدى الأعوام وأدين لهم بالكثير. ليسـت المشـكلة فقـط أن هذا الكتاب لم يكن ليخرج إلى النور لولاهم، لكنني كنت أيضًـا سأشعر بذنب كبير إن نسـب القراء الفضـل لي على الأفكار التي نبعت من كُتاب آخرين أكثر حكمة؛ فأي شيء قيم في هذا الكتاب يعود الفضل فيه لهم وليس لي.

مـا كان ليخرج هـذا الكتاب بهذا الشـكل لولا التنقيح والنصـائح المفيـدة من المحرريـن نيلز باركـر، ونيكي بابادوبولوس. كما قدم ستيفن بريسفيلد، وتوم بيليو، وجوي روث ملاحظات مهمة من البداية أنا ممتن لها جدًّا.

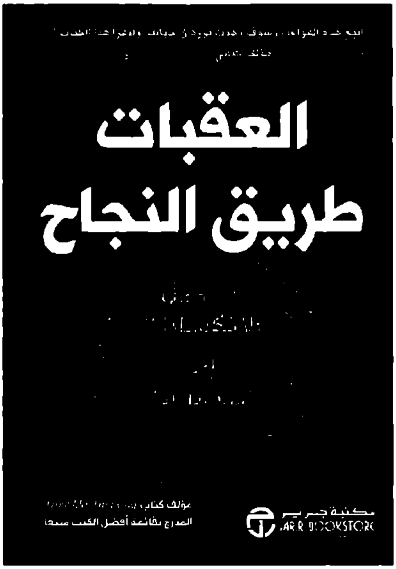
أريد أن أشـكر زوجتي، التي لم تسـاعدني بشكل شخصي في أثناء تأليـف هذا الكتاب فحسـب، بل كانت أكثـر قارئة متفانيـة لي. وأريد أن أشـكر وكيلي، سـتيف هانسـيلمان، الذي ناب عني من اليوم الأول. وأوجه الشـكر أيضًـا إلى مايكل تيوني على مسـاعدته في الفكرة، كما

أشكر كيفن كيوري على مساعدته، وهرستو فاسيليف على عمله البحثي الممتاز ومساعدته إياي. كما أتقدم بالشكر لمايك لومباردي في فريق باتريوتس على دعمه ورؤيته. كما أمتن لتيم فيريس، الذي تسبب دعمه لكتابي الأخير في جعل هذا الكتاب متاحًا، وكذلك روبرت جرين، الذي جعل مني مؤلفًا، ودكتور درو، الذي عرفني على الفلسفة. وأريد أن أشكر جون لوتريل وتوبياس كيلر على توجيههما وأحاديثهما معي في أثناء الفوضى التي حدثت في شركة أمريكان أباريل. لست متأكدًا من أنني كنت سأنجز هذا الكتاب لولا دعم مؤسسة مدمني العمل المجهولين، من خلال اجتماعها في لوس أنجلوس والاتصالات الأسبوعية منها.

من حيث الأماكن، هناك أماكن معينة يسرت عملية الكتابة الفعلية لهذا الكتاب منها: مكتبة أوستن بجامعة تكساس، ومكتبة جامعة كاليفورنيا ريفرسايد، وممرات الركض المختلفة (وحذائي)، ومنزلي البعيد عن دياري، ونادي لوس أنجلوس الرياضي.

وأخيرًا، هل سيكون من الخطأ أن أشكر أيضًا الماعز الأليفة التي أربيها؟ لو لم يكن ذلك خطأ، فإنني أتوجه بالشكر لبسكويت، وبوكت، ووترميلون على الأحداث الممتعة.

لا تفوت هذا العمل الكلاسيكي الحديث من مؤلف الكتب الأكثر مبيعًا ريان هوليداي



"في البداية جاء "ماركوس أوريليوس" ، ثم جاء من بعده "فريدريك العظيم" ... وها أنت ذا موجود في هذا العصر. يوضح لك هذا الكتاب المدهش كيف تشكل حياة رائعة من خلال تقبل العقبات والتحديات" .

ـــ كريس جيلبو، مؤلف كتاب *The $100 Startup*

"كتاب مناسب للقراءة قبل النوم لكل قائد مستقبلي ـ وحالي ـ في العالم" .

ـــ روبرت جرين، مؤلف كتاب *The 48 Laws of Power* و *Mastery*